



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO
GESTÃO DE POLÍTICAS E SISTEMAS EDUCACIONAIS

MARIA DO SOCORRO OLIVEIRA MARZOLA

GESTÃO E GÊNERO: REFLEXÕES SOBRE O PCCTAE
E A MOBILIDADE FUNCIONAL DE MULHERES NA UnB

Brasília-DF
Dezembro/2013

MARIA DO SOCORRO OLIVEIRA MARZOLA

**GESTÃO E GÊNERO: REFLEXÕES SOBRE O PCCTAE E A MOBILIDADE
FUNCIONAL DE MULHERES NA UnB**

Dissertação de Mestrado Profissional apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação e da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação, sob a orientação da Professora Doutora Renísia Cristina Garcia Filice.

Brasília-DF
Dezembro/2013

M393g Marzola, Maria do Socorro Oliveira

Gestão e Gênero: reflexões sobre o PCCTAE e mobilidade funcional de
mulheres na UnB/Maria do Socorro Oliveira Marzola. Brasília: UnB, 2013.

163 p.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Renísia Cristina Garcia Filice

Dissertação Mestrado Profissional em Educação – Universidade de Brasília,
Faculdade de Educação, 2013. 1. Gênero. 2. Mobilidade funcional. 3. UnB

II. Título.

CDU 378



Universidade de Brasília
Faculdade de Educação
Mestrado Profissional em Educação
Gestão de Políticas e Sistemas Educacionais

Dissertação de Mestrado
Banca Examinadora Brasília, 17/ 12 / 2013.

Prof.^a Dr.^a Renísia Cristina Garcia Filice - FE/UnB
Presidenta

Prof.^a Dr.^a Maria Abádia da Silva - FE/UnB
(Examinadora Interna – Universidade de Brasília)

Prof. Dr. Wilson Conciani - IFB/DF
(Examinador Externo – Instituto Federal de Brasília)

Prof. Dr. Wanderson Flor do Nascimento- FIL/UnB
(Examinador suplente – Universidade de Brasília)

*Meu maior defeito
é minha maior qualidade:
minha franqueza é uma navalha que corta
e expõe verdades
que às vezes é melhor esconder...*

*Queria aprender a mentir
a ficar calada
acomodada
mas não sei fingir
não sou feita desta matéria
não me entrego
comigo não tem meio termo
não aceito, não me calo
não desisto
o que sinto, escrevo
o que penso, falo.*

*Não sou mulher
de meias verdades
não me contento com metades
quero a vida
por inteiro...*

*Luto pelos meus sonhos
viro a mesa, mudo o jogo
reinvento a vida
erro, tropeço, levanto
sou uma eterna aprendiz.
Atingi o equilíbrio
perdi o medo
descobri o segredo:
o importante é ser feliz...*

Karla Leopoldino

RESUMO

A presente pesquisa analisa os desafios, impasses e limites da implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) na Universidade de Brasília (UnB), no período de 2006 a 2011. Verifica qual a influência do PCCTAE para a ocupação de cargos de chefia pelos/as técnicos/as administrativos em Educação, e se há uma política de valorização dos/as servidores/as com maior qualificação; e, sendo as mulheres mais preparadas em termos de formação, se elas ocupam cargos gerenciais na mesma proporção dos homens com a mesma qualificação. Embasou-se nos/as autores/as Gaetani (1995), Fraser (2001), Paula (2005), Bresser-Pereira (2000), Bergue (2010), Fayol (1959), Dutra (2004), Chiavenato e Fischer (2002), que discutem gestão, e nos/as autores/as Scott (1990), Louro (1994), Saffioti (1990, 1995, 2000, 2004), Moura (1989), Hirata e Kergoat (2003), Muraro (1997), Bruschini e Lombardi (2003), Moraes (2000), Mourão e Galinkin (2007), que tem como temática o estudo de gênero. Para a realização da pesquisa, procedeu-se à análise documental (dados do SIPES, relatórios de gestão do DGP/DCADE/CAC, leis e decretos) e entrevistas estruturadas e, para a análise dos dados, utilizaram-se as técnicas de Análise de Conteúdo e Triangulação de Fontes. Os sujeitos da pesquisa foram mulheres e homens que ocupam cargos de chefia, na função de diretores/as e coordenadores/as, e que estivessem lotados/as na Reitoria, especificamente decanos/as, diretores/as e coordenadores/as. Os resultados revelaram, em relação ao PCCTAE, que: i) há uma crescente qualificação dos/as trabalhadores/as, porém não se identifica a valorização dos técnicos/as, uma vez que não assumem funções de gerência na mesma proporção de sua qualificação e ou capacitação; ii) existem critérios objetivos e subjetivos que interferem nas indicações para os cargos de chefia; iii) há indícios de critérios de uma gestão com características femininas, que requalifica as mulheres para além de sua capacidade técnica nos cargos de gestão na UnB. Em síntese, verificou-se que as disparidades entre os sexos é um problema ainda não resolvido e que também se reflete na Universidade. Na UnB, apesar de serem as mais preparadas em termos de formação, critério objetivo do PCCTAE, as mulheres continuam a ocupar uma posição de menor poder e prestígio, e seus salários ainda são, de modo geral, mais baixos que o dos homens.

Palavras-Chaves: Gênero, Gestão, Plano de Carreira, Qualificação, Cargos de chefia.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the challenges, deadlocks and limits in the implementation of the career plan – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) in the Universidade de Brasília (UnB), from 2006 to 2011. This study aims to verify what is the influence of this career plan in filling the positions of leadership by the administrative technicians in Education and if there is a policy regarding the appreciation of the employees with further qualification and, considering women are more prepared in terms of education, if they occupy managerial positions in the same proportion of the presented qualification. In case it is not so, the goal was verifying which are the criteria and arguments presented to justify the ones who are named for those positions. It was based on the authors Gaetani (1995) Fraser (2001), Paula (2005), Bresser Pereira (2000), Bergue (2010), Fayol (1959), Dutra (2004), Chiavenato and Fischer (2002), discussing management, and the authors Scott (1990), Blonde (1994), Saffioti (1990, 1995, 2000, 2004), Moura (1989), Kergoat and Hirata (2003), Muraro (1997), Bruschini and Lombardi (2003), Moraes (2000), Galinkin and Mourao (2007), which has as its theme the study of gender. In order to make this research, documentary analysis were used (data from the SIPES, managerial reports from DGP/DCADE/CAC laws and decrees), alongside with structured interviews and for data analysis it was used the Content Analysis and the Triangulation of Sources. The subjects of the research were women and men who occupy leadership positions as directors, coordinators and who are placed in the dean's office, specifically deans, directors and coordinators. The results have revealed that according to the PCCTAE i) there is a growing qualification of the workers; however the appreciation of the technicians is not noticeable once the workers remain with the same tasks and do not take over managerial positions in the same proportion of their qualification ii) And, there are objective and subjective criteria in the indication for the leadership positions that are presented as important elements in the choices or their denial for the occupation of managerial positions. There are clues that the leadership has feminine features in the speech of the interviewed. In short, it was verified that, even though there is a growing mobilization from groups of women that has led to the formulation and systemic implementation of public policies regarding gender equality and though there is an increasing number of women, mainly from the middle class in the work market, the disparities between genders is still a problem unsolved. At UnB, despite being better prepared in terms of education which is an objective criterion according to the PCCTAE, they remain occupying positions of less power and influence and their wages are still mostly lower than those of men.

Key Words: Gender, Management, Career plan, Qualification, Leadership.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI-5	Ato Institucional nº 5
ANDES	Associação Nacional de Docentes da Educação Superior
ANDIFES	Associação Nacional de Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior
APML	Ação Popular Marxista-Leninista
CAC	Coordenadoria de Acompanhamento da Carreira
CD	Cargos de Direção
CEB	Comunidades Eclesiais de Base
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CEU	Casa do Estudante Universitário
CIS	Comissão Interna de Supervisão da Carreira
CNDM	Conselho Nacional dos Direitos da Mulher
CNS - PCCTAE	Comissão Nacional de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação Superior
DAS	Designação de Assessoria Superior
DCADE	Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação
DEM	Partido dos Democratas
DGP	Decanato de Gestão de Pessoas
EAD	Educação a Distância
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FACE	Faculdade de Economia Administração e Contabilidade
FASUBRA	Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil
FBPF	Federação Brasileira pelo Progresso Feminino
FCE	Faculdade de Ceilândia – UnB
FEUB	Federação dos Estudantes Universitários de Brasília
FE	Faculdade de Educação
FG	Função Gratificada

FGA	Faculdade do Gama – UnB
FNB	Frente Negra Brasileira
FUP	Faculdade de Planaltina – UnB
GAE	Gratificação de Atividade Executiva
GPPC	Gestão de Pessoas por Competências
GT	Grupo de Trabalho
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFES	Instituições Federais de Educação Superior
IFET	Institutos Federais de Educação Tecnológica
IPEA	Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
MEC	Ministério da Educação
MHD	Método Histórico-Dialético
MPOG	Ministério de Planejamento Orçamento e Gestão
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONG	Organização não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PAISM	Programa de Assistência Integral à Saúde da Mulher
PAS	Programa de Avaliação Seriada
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDIC	Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira
PNAD	Pesquisa Nacional de Amostras por Domicílios
PROCAP	Coordenação de Capacitação
PROGED	Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação
SINASEFE	Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica
SIPES	Sistema de Pessoal
SPM	Secretaria de Políticas para as Mulheres
SRH	Secretaria de Recursos Humanos
TEN	Teatro Experimental do Negro
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UFMT	Universidade Federal do Mato Grosso

UFMS	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UnB	Universidade de Brasília
UNE	União Nacional dos Estudantes
UNIFEM	Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher
UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percentuais de incentivo à qualificação – anexo IV da lei 11.091/2005 e alterado pela Lei 12.772/2012.	90
Tabela 2 – Quantitativo de servidores que necessitavam de progressão por capacitação em 2012	100
Tabela 3 – Qualificação dos/as técnicos/as por gênero, grau e modalidade de ensino (2006 a 2011).....	111
Tabela 4 – Percentual de técnicos/as qualificados e capacitados em 2011	116

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Ocupante de CDs e FGs por categoria em 2011.	84
Gráfico 2 – Número de servidores/as técnicos /as administrativos/as por ano 2006 a 2011..	110
Gráfico 3 – Qualificados por Gênero em Percentuais de 2006 a 2011.....	110
Gráfico 4 – Qualificação dos/as técnicos/as por gênero, grau e modalidade de ensino (2006 a 2011).....	113
Gráfico 5 – Número absoluto de técnicos/as Capacitados/as por Gênero (2006 a 2011).	114
Gráfico 6 – Cargos de Direção (CD) por categoria nos anos de 2005 a 2011.....	119
Gráfico 7 – Funções Gratificadas (FG) por categoria nos anos de 2005 a 2011.....	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro de Entrevistados/Sujeitos da Pesquisa.....	63
--	----

SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS	13
RELEVÂNCIA SOCIAL E POLÍTICA DO TEMA.....	15
TEMA E OBJETO	19
SUJEITOS DA PESQUISA	24
QUESTÕES DE PESQUISA	26
OBJETIVO GERAL.....	26
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA	27
CAPÍTULO 1 BREVE HISTÓRICO ACERCA DAS ORGANIZAÇÕES DE MULHERES: AVANÇOS E CONTINUIDADES	30
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA DESIGUALDADE QUE INCIDE SOBRE AS MULHERES	31
1.2 MOVIMENTO ORGANIZADO DE MULHERES: INSERÇÃO EM ESPAÇOS POLÍTICOS	34
1.3 O ESTADO E SUA RELAÇÃO COM AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE VALORIZAÇÃO DAS MULHERES	41
CAPÍTULO 2 NOTAS SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO... 54	54
2.1 O PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO DA PESQUISA	54
2.2 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA	57
1.1.1 <i>Análise documental</i>	57
1.1.2 <i>Entrevistas estruturadas</i>	58
1.1.3 <i>Análise de conteúdo</i>	60
1.1.4 <i>Triangulação de fontes</i>	61
1.1.5 <i>Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção</i>	61
2.3 QUESTÕES DE PESQUISA	64
CAPÍTULO 3 REFLEXÕES SOBRE GESTÃO PÚBLICA E O PCCTAE NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	67
3.1 A REFORMA DO ESTADO E A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE CARREIRA DOS TRABALHADORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO PELA FASUBRA/SINASEFE.....	71
3.2 GESTÃO PÚBLICA, GESTÃO GERENCIALISTA, GESTÃO PÚBLICA DEMOCRÁTICA E O PCCTAE COMO SE VINCULAM?	78
3.3 PLANO DE CARREIRA – MARCO LEGAL E CRITÉRIOS PARA CONCESSÃO DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO	89
3.4 PLANO DE CARREIRA – MARCO LEGAL E CRITÉRIOS PARA PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO E MÉRITO.....	95
3.5 MUDANÇAS NO QUADRO DE GESTÃO DE PESSOAS – CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO NA UNB	99
CAPÍTULO 4 QUALIFICAÇÃO E CAPACITAÇÃO POR GÊNERO NA GESTÃO DA UNB.....	105
4.1 O PCCTAE: UMA POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO DO/A SERVIDOR/A EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS?	106

4.2 CAPACITAÇÃO POR GÊNERO NA UNB	113
4.3 OCUPAÇÃO DE CARGOS DE CHEFIA POR GÊNERO NA UNB.....	118
4.4 GÊNERO E GESTÃO: REFLEXÕES SOBRE MOBILIDADE FUNCIONAL NA UNB.....	123
4.5 VISÕES DE GESTÃO: MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA.....	125
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	136
REFERÊNCIAS	143
ANEXOS.....	153
ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA OS/AS DECANOS/AS.....	153
ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA OS/AS DIRETORES/AS	154
ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA OS/AS COORDENADORES/AS.....	157

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado a todos/as os trabalhadores e trabalhadoras em Universidades Públicas que organizados na FASUBRA foram capazes de mudar sua trajetória na busca da construção de uma identidade de classe como trabalhadores e trabalhadoras Técnicos/as Administrativos/as em Educação.

AGRADECIMENTOS

Agradecer àqueles que foram o esteio de sustentação e o estímulo da permanência e da superação dos momentos de esmorecimento, quero registrar a significativa participação daqueles que foram imprescindíveis.

A Renísia, minha orientadora, dedicada, amiga, paciente, compreensiva, severa, crítica e carinhosa o suficiente para não me deixar esmorecer;

Aos professores da banca examinadora Maria Abádia, Wilson Consiani, Wanderson Flor, pelas importantes contribuições e sugestões apresentadas;

Aos meus cinco filhos(as) e meu companheiro pelo apoio nos momentos difíceis e pela compreensão durante os períodos de ausência;

Aos colegas do GEPPHERG - Grupo de estudo de Estudo e Pesquisa em Políticas Públicas, História, Educação das Relações Raciais e de Gênero, pelas contribuições valiosas, pelo coleguismo nos momentos em que convivemos;

Aos colegas de trabalho que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para que este trabalho fosse realizado. A ajuda de cada um resultou na conclusão desta etapa.

Muito obrigada.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A presente dissertação, apresentada no âmbito do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação (FE), da Universidade de Brasília (UnB), na área de concentração Gestão de Políticas e Sistemas Educacionais, como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação, tem como objeto analisar os impactos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) na capacitação e qualificação dos/as técnicos/as administrativos, avaliando, em especial, a ascensão das mulheres a cargos de gestão, direção e coordenação entre 2006 -2011. Busca averiguar os efeitos da qualificação no acesso a esses cargos e, em que medida, as diferenças de gênero se apresentam como uma categoria importante para a ocupação da função de gestão nessa Universidade.

Segundo Bruschini (2008), o perfil das trabalhadoras nos últimos anos tem mudado. Antes eram mulheres mais jovens, solteiras e sem filhos; atualmente esse quadro é de mulheres mais velhas, casadas e com filhos pequenos. Apesar de esse novo contingente de trabalhadoras ingressar no mercado de trabalho, elas ainda lutam para vencer o obstáculo que historicamente as impediu de terem uma atividade remunerada e fora de seus domicílios: a dupla jornada de trabalho. A absorção das mulheres no mercado não veio acompanhada de instrumentos e condições para exercerem atividades remuneradas fora do lar e não serem sacrificadas com a dupla jornada de trabalho. As mulheres trabalham, estudam e ainda mantêm a responsabilidade de cuidar de filhos e atividades domésticas, pois uma parte significativa delas não possui estabilidade econômica para contratar alguém que as ajude nessas tarefas, e é sabido que seus companheiros, ainda quando ajudam nas atividades do lar, não dividem as tarefas. Com isso a responsabilidade maior recai sobre a mulher.

Estudos mostram que as mulheres trabalham em média 35 horas semanais nas atividades produtivas, no mercado, e 22 horas nos afazeres domésticos, enquanto os homens têm uma jornada no trabalho remunerado em média de 42 horas semanais e dedicam aos afazeres domésticos 9,5h (IPEA, 2012). Essa diferença é recorrente, mesmo sendo trabalhadoras advindas da classe média, mais escolarizadas, e que entram no mercado de trabalho com mais condições de disputar melhores salários.

Na sociedade, as transformações sociais e culturais, o aumento da escolaridade e o ingresso em cursos universitários possibilitaram a entrada da mulher de classe média no mercado de trabalho e no universo escolar. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD), as mulheres têm, em média, de 11 a 15 anos de estudo (PNAD, 2010).

No entanto, essa qualificação nem sempre vem acompanhada da mesma remuneração destinada aos trabalhadores do sexo masculino, mesmo quando possuem maior nível de escolaridade e mesmo tempo de horas trabalhadas. As mulheres ainda continuam sendo maioria nas ocupações que historicamente são consideradas de características femininas, como o magistério da educação básica, principalmente na educação infantil; na enfermagem, nos serviços, na área social e na administração pública (BRUSCHINI *et al.*, 2008). Avaliar se essa lógica de identificação de atividades voltadas para o público feminino está presente na realidade da UnB é um dos objetivos desta dissertação.

Relevância social e política do tema

Segundo Bruschini (1994), no início da década de 1970, com a expansão do mercado de trabalho, houve o aumento da urbanização e o crescimento da indústria, em ritmo acelerado. Com o crescimento econômico, houve a incorporação de novos trabalhadores no mundo do trabalho, notadamente os do sexo feminino. Para a autora, deve-se observar que, desde os anos 1960, a sociedade brasileira passa por processos de transformação, no tocante aos padrões de comportamento e valores, em relação ao papel social da mulher, ganhando destaque e relevância com a ascensão dos movimentos feministas e com a presença da mulher nos espaços públicos.

De acordo com Mourão e Galinkin (2008), é na administração pública que as mulheres têm mais chances de alcançar cargos de direção. E que as mulheres estão, inclusive, forjando um modo “feminino de gerenciar”. Porém, ainda há um longo caminho a ser percorrido.

A crescente presença feminina no mercado de trabalho significa o ponto de partida de mudanças na cultura e nos valores de uma sociedade patriarcal, na qual mulheres, por meio de sua organização, contestam o modo de pensar e agir do patriarcalismo. No campo da produção de conhecimento, aumenta também o interesse acadêmico pelo tema.

Segundo Azerêdo (2007, p. 119), o poder é exercido por meio de instituições e aparelhos que garantem a sujeição dos cidadãos em um estado determinado. No caso do patriarcalismo, esse poder era, a princípio, exercido pelo pai, que o transmitia para o marido, por meio do casamento. Mesmo nos dias atuais, em que as mulheres conquistaram o direito de

trabalhar, estudar e ter uma independência financeira, convive-se com situações em que tem que lutar contra a opressão do sexo, principalmente no momento da divisão das tarefas domésticas e cuidados com a família, o que, na grande maioria dos casos, fica a cargo das mulheres, que assumem essas tarefas e, conseqüentemente, têm uma dupla, e às vezes tripla, jornada de trabalho, ou a repassam para outra trabalhadora, no caso as domésticas, em sua grande maioria mulheres negras.

Na sociedade capitalista, que cerceia a presença e reconhece as singularidades que envolvem as questões de gênero, nota-se a mudança dos modos de produção e a entrada da mulher no mercado de trabalho, mas não as condições para que esse novo contingente possa abrir mão dos cuidados e das tarefas domésticas. Para Beauvoir (1970, p. 450-451), as mulheres que trabalham não se desvinculam do mundo feminino tradicional, continuam exercendo as mesmas tarefas e papéis. Para essa autora, só em uma sociedade socialista elas teriam mais chances e atingiriam a plena liberdade, uma vez que “a mulher que se liberta economicamente do homem nem por isso alcança uma situação moral, social e psicológica idêntica a do homem. A maneira por que se empenha em sua profissão e a ela se dedica depende do contexto constituído pela forma global de sua vida” (BEAUVOIR, 1970, p. 451).

As mudanças culturais e políticas também possibilitaram a maior presença das mulheres no campo educacional. Nas décadas de 1960 e 1970, no Brasil, (BRUSCHINI, 1994; BRUSCHINI *et al.*, 2008), devido aos movimentos sociais e a expansão das universidades públicas e privadas (BERTOLIN, 2009; CARVALHO, 2006; LEHER, 2004, 2007; CATANI, 2006), as mulheres passaram a ingressar na educação superior em busca de um novo projeto de vida que modificasse a história de esposas e donas de casa. Mais do que serem “rainhas do lar”, almejavam ser profissionais (BRUSCHINI *et al.*, 2008). Nessa busca, passaram a ocupar também profissões de prestígio como advogadas, arquitetas, médicas, engenheiras da área de telecomunicações. Mas esse não foi um processo uniforme.

Para mulheres da classe trabalhadora, nem sempre foi possível esperar a melhoria das condições de educação para se inserirem no mundo do trabalho. Sem estar instrumentalizadas para exercer uma atividade remunerada no mercado de trabalho, realizavam atividades dentro do lar, como forma de ganhos extras, tais como lavadeiras, passadeiras, costureiras e tantas outras atividades que pudessem representar uma forma de remuneração extra para suas famílias.

Atualmente (2013), o emprego doméstico, por exemplo, continua sendo a principal atividade remunerada para as mulheres da classe trabalhadora de baixa escolaridade. Essas mulheres, em suas grandes maiorias negras, não possuem acesso aos direitos

trabalhistas¹, reivindicação histórica das trabalhadoras domésticas brasileiras (BERNARDINO-COSTA, 2007). Sem opção, pois parte é arrimo de família, responsabilizam-se sozinhas pela manutenção da casa e dos filhos, e precisam aceitar trabalho em condições de exploração e com salários baixos.

Há diferenças entre as mulheres de distintas classes sociais e pertencimentos raciais, as chamadas diferenças intragêneros. A diferença relaciona-se com a desigualdade de poder aquisitivo e de detenção ou não dos meios de produção, que incide mais sobre as mulheres negras, refletindo em aspectos como remuneração, acesso à saúde, cultura, escolaridade, padrão de vida etc.

A classe alta representa os detentores dos meios de produção e exercem o controle do Estado, direta ou indiretamente. Os trabalhadores, aqueles que vivem exclusivamente da remuneração do seu trabalho, ou de parcela dele, excluída a mais-valia, compõem um extrato normalmente classificado como classes média e baixa, podendo haver ainda outras subdivisões, mas submetidos a uma estrutura social determinada por quem controla os meios de produção e o Estado.

Este texto se refere à classe trabalhadora média e baixa, tendo como marcadores principais a remuneração e a escolaridade. Tanto as mulheres da classe trabalhadora média e baixa como as da classe alta têm em comum a opressão do sexo; todas sofrem a opressão, porém, a mulher da classe alta e média, em sua maioria mulheres brancas, possuem as condições que lhes proporcionam acesso à educação e que resulta em maiores oportunidades de emprego com melhor remuneração, condições de pagar creches para os filhos pequenos e de poder contar com a ajuda de outra mulher nos afazeres domésticos.

Situação diferente da mulher da classe trabalhadora, que tem acesso limitado à educação, e, conseqüentemente, não tem a opção de escolher ocupação, trabalhando no que for possível para manter sua família, também passando por dificuldades de acesso a creches e escolas e, mesmo com trabalho fora do lar, ainda arca com os afazeres domésticos, em sua maioria sozinha, pois seus companheiros, quando estão presentes, apenas “ajudam” como mostra a pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) *Trabalho para o mercado e trabalho para casa: persistentes desigualdades de gênero* (2012). A pesquisa conclui que a desigualdade de gênero que existe no interior das famílias é responsável por determinar processos sociais e econômicos que reproduzem uma

¹ Projeto de Lei nº 302/2013, aguardando encaminhamento nas Coordenações de Comissões Permanentes (CCP).

desigualdade estruturante na sociedade, que subjuga um grupo em relação a outro, limitando suas possibilidades de exercício pleno e efetivo da cidadania (IPEA, 2012).

Segundo pesquisa apresentada pelo *Retrato das desigualdades de gênero e raça* (IPEA, 2008), no Brasil, em 2007, havia 6.731.197 pessoas que exerciam atividade remunerada no trabalho doméstico, dessas, 94% eram mulheres e dentre essas mulheres, 61% eram negras e 39% eram brancas, porém, apenas 25,9% das mulheres negras tinham carteira assinada, em comparação com 30,5% das brancas, além de que, na última década, observou-se o aumento de famílias chefiadas por mulheres, que passou de 19,7% em 1993 para 28,8% em 2006.

Segundo a mesma pesquisa, o rendimento salarial médio das trabalhadoras ocupadas era de R\$ 820,92, em 2007, enquanto para as empregadas domésticas essa renda era de R\$ 329,87. Quando se efetua o desmembramento entre trabalhadoras domésticas por raça/cor, brancas e negras, a renda das brancas era de R\$ 355,65 e a renda das empregadas negras era de R\$ 313,34, lembrando que o salário mínimo real da época era de R\$ 380,00(IPEA-2012).

Num país onde há poucos instrumentos públicos, como creches e escolas integrais, que possibilitem às mulheres da classe trabalhadora deixar seus filhos seguros para exercerem atividades remuneradas, essas crianças acabam ficando com algum parente ou vizinho, enquanto suas mães estão no trabalho. De outra parte há um grande contingente de mulheres de menor poder aquisitivo trabalhando como domésticas o que possibilita às mulheres de classe média, em suas maiorias brancas, pagarem por esses serviços. Assim, saem de seus lares para o mercado de trabalho remunerado, materializando as estatísticas que revelam mudanças no quadro de discriminação de gênero. Contudo, se considerarmos o recorte racial, evidencia-se, como dito anteriormente, uma discriminação intragênero, diferenças entre mulheres brancas e negras, que demandam uma pesquisa aprofundada que considere a transversalidade não só de gênero, mas também com recorte racial, que não será feita neste momento.

Ainda sobre os insumos tecnológicos que comportam a inserção da mulher no mercado de trabalho, constata-se a carência de apoio estrutural que atinge as Universidades Federais. Em levantamento preliminar das 58 (cinquenta e oito) Instituições Federais de Ensino Superior-IFES (MEC-2013), apenas 8 (oito) oferecem creches para filhos dos/as trabalhadores/as, sendo que apenas 3 (três) são em período integral, o que leva também os/as trabalhadores/as das Universidades a buscar alternativas à ausência de creches nos locais de

trabalho ou próximos a suas residências. Nessa procura, as mulheres e homens das universidades acabam também recorrendo a arranjos familiares ou a empregadas domésticas.

Hirata e Kergoat (2008) argumentam que o modo de articulação entre vida profissional e familiar predominante no Brasil, que delega as tarefas domésticas e de cuidados dos filhos a outras mulheres, mascara, mas não resolve as tensões entre os sexos, geradas pela desigualdade na repartição das atividades domésticas e familiares. As mulheres pobres acumulam essas atribuições com as atividades remuneradas e dependem da solidariedade dos filhos mais velhos, parentes, amigos e vizinhos para dar conta de suas atividades.

Apesar de a Constituição Federal de 1988, garantir que toda criança deve ter acesso à educação infantil (art.208, inciso IV), esses instrumentos não estão disponíveis para todos, principalmente nos locais mais distantes dos grandes centros urbanos, no caso de parcela significativa dos/as trabalhadores/as da UnB esses locais são nas regiões administrativas do Distrito Federal, as cidades satélites.

Diante do exposto, justifica-se o estudo sobre a influência do PCCTAE na mobilidade funcional na Universidade de Brasília.

Tema e objeto

A UnB possui 2.323 servidores docentes, 2.739 servidores/as técnicos/as administrativos em educação². Destes 427 estão lotados na Reitoria, que conta ainda com servidores contratados pelo Sistema de Cadastramento Unificado de Prestação de Serviços (SICAP), estagiários de graduação e técnicos. São 184 mulheres e 243 homens. Estes/as trabalhadores/as estão divididos pelos sete decanatos, dezessete diretorias, quatro secretarias, seis assessorias e duas subsecretarias. Tendo em vista o número de mulheres, 184, o objeto deste estudo são as que ocupam cargos de chefia, na função de diretoras e coordenadoras, e que estejam lotadas na Reitoria. Pretende-se verificar se o PCCTAE contribui para que as mulheres ocupem postos na administração da Universidade.

Considerando que há um plano de carreira, o PCCTAE, que orienta a progressão funcional dos técnicos/as administrativos/as, o objetivo é compreender em que medida a

² Informações obtidas na página do decanato de Gestão de Pessoas (DGP). Os dados são de agosto de 2012.

indicação para cargos de gerência fere a orientação legal, e se alguma concepção de gênero permeia a escolha.

Foram selecionados/as alguns/mas diretores/as e coordenadores/as, dentre os/as respondentes, para a entrevista estruturada, que teve como objetivo verificar se o fato de serem mulheres ou homens influenciou na indicação, e/ou se o fato de serem mulheres interfere na gestão. Vale ressaltar que não foram entrevistadas diretoras ou coordenadoras docentes, pois o objetivo desta pesquisa é verificar os efeitos do PCCTAE na qualificação e capacitação das mulheres técnicas administrativas³ na UnB e sua ascensão a cargos de gestão.

O PCCTAE foi instituído em 2005, pela Lei 11.091, de 12 de janeiro, fruto das reivindicações dos/as trabalhadores/as em Universidades Federais e Institutos Federais de Educação Tecnológica. Os cargos foram divididos em classes A, B, C, D e a classe E. Para essa divisão, foram levados em conta: nível de escolaridade, esforço físico, risco e complexidade no desempenho das tarefas. As classes A, B e C têm como requisito para ingresso a conclusão do ensino fundamental e médio; a classe D, o ensino médio e técnico; e classe E, tem como requisito o ensino superior completo.

Foram também estipulados quatro níveis de capacitação, que é o instrumento pelo qual o servidor adquire capacitação e progride a cada 18 (dezoito) meses. Essa capacitação tem que estar vinculada com o cargo e o ambiente organizacional de lotação do servidor. Todos os servidores, quando ingressam na carreira, são posicionados na classe em que seu cargo está relacionado no nível I de capacitação e no padrão de vencimento 1 (D-I-1). Após 18 (dezoito meses), os ocupantes de cargos A, B, C e D podem mudar de nível de capacitação, apresentando cursos de curta duração de 20h até 150h, progredindo para o nível II. A próxima progressão dar-se-á para o nível III. Ocupantes de cargos de nível superior classe E deverão apresentar cursos 120h a 180h ou mais para conseguir a progressão para o nível II e, após dezoito meses, para o nível III.

Os padrões de vencimento são a malha salarial, que vai do 1 ao 16, e que o trabalhador alcança a cada dezoito meses, por meio do instrumento da avaliação de desempenho, caso apresente avaliação de desempenho satisfatória com as metas pactuadas com as chefias imediatas. Portanto, todos os servidores, ao ingressarem nas universidades, são enquadrados no primeiro nível de capacitação e no primeiro padrão de vencimento, classe D,

³ Informações obtidas na página do DGP. Os dados são de agosto de 2012. Em relação às carreiras, os/as professores/as têm um outro Plano de Carreira (Lei 12.772/2012) diferenciado dos técnicos, cujas funções são também diferenciadas. Dos docentes, espera-se que desenvolvam a missão principal e indissociável das universidades, o ensino, a pesquisa e a extensão.

nível da capacitação I, padrão de vencimento 1, e podem alcançar o Nível de capacitação IV e padrão de vencimento 16, porém não mudará de classe, D-IV-16.

Diante desse cenário, o objeto desta pesquisa é analisar os impactos do PCCTAE na qualificação e capacitação dos/as técnicos/as administrativos em administração em especial a ascensão de mulheres nos cargos de direção e coordenação na UnB.

Trata-se um estudo exploratório dos seis primeiros anos de implantação do PCCTAE, de 2006 a 2011, e visa verificar se houve mudanças na ocupação de cargos de direção e coordenação por mulheres na UnB, após sua implantação.

No PCCTAE consta a intenção de capacitar e qualificar os/as trabalhadores/as em universidades, visando melhorar a formação nos Institutos de Educação Tecnológica e nas Instituições de Educação Superiores Públicas. Tem também o compromisso de investir no Plano de Desenvolvimento Institucional dos Integrantes da Carreira (PDIC) e numa política de avaliação de desempenho dos/as trabalhadores/as nessas instituições.

Nesse sentido, o PDIC e a política de avaliação de desempenho precisariam caminhar em consonância. Segundo o PCCTAE, os/as servidores/as só poderão lograr direito à licença capacitação se obtiverem resultado satisfatório na avaliação de desempenho.

O PCCTAE traz os instrumentos da progressão por capacitação e o incentivo à qualificação e, como aspecto motivador, busca a melhoria na formação, embora a aquisição desta não traga, necessariamente, implicações e mudanças de função ou valorização e aproveitamento das novas habilidades adquiridas com a formação, conforme se constatou nesta dissertação.

Segundo o decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, em seu artigo 2º, por capacitação entende-se o “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” realizados por cursos de curta duração.

O Decreto também institui que a gestão pública será por competência, que é a gestão da capacitação “orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Os eventos de capacitação são os “cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (Decreto 5707/06 art. 2º, II e III).

A Portaria MEC nº 9, de 29 de junho de 2006, divide os cursos por áreas e ambientes organizacionais, com objetivo de desenvolver as habilidades necessárias para o bom desempenho das atividades.

Os processos de capacitação devem ser realizados durante a vida profissional do trabalhador, para mantê-lo atualizado, afinado com as novas tecnologias, com o objetivo de melhorar os serviços prestados à sociedade. Para fins de progressão, no PCCTAE são contabilizados os primeiros três cursos que servirão para que os/as trabalhadores/as possam progredir nos níveis (nível I para II, II para III e de III para IV), com cargas horárias variáveis de 20h a 180h, de acordo com o cargo exercido pelo/a servidor/a (lei 11.091/2005).

O PCCTAE também trouxe uma valorização à educação básica e superior que, entendidas como qualificação, referem-se aos cursos da Educação Básica (Ensino Fundamental e Médio), Ensino Superior de Graduação (bacharelados, licenciaturas e tecnólogos) e Pós-Graduação (Especialização, Mestrado e Doutorado). O servidor que possuir formação além do requisito mínimo para o seu ingresso no cargo recebe um incentivo à qualificação, que varia entre 10% a 75% sobre o padrão de vencimento e da classe em que o cargo se enquadra.

Ou seja, um percentual que varia de 10%, para os servidores de cargos de nível fundamental e médio (classes A, B e C) que apresentem graduação, até 27%, correspondente à especialização, desde que tenha relação direta com o cargo que ocupa e o seu ambiente organizacional.

Para as/os servidores/as de cargos de nível médio/técnico (classe D) esse percentual é de 10% para graduação, 27% para especialização e 52% para mestrado. Para os cargos de nível superior (classe E) esse percentual varia de 27% para especialização, 52% para mestrado e 75% para os/as que apresentarem título de doutorado com relação direta com o cargo e ambiente organizacional⁴.

Em resumo, a diferença entre qualificação e capacitação é que, na capacitação, o servidor utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais (fundamentais, gerenciais e específicas). Na qualificação, as ações

⁴ Em 28 de dezembro de 2012, foi sancionada a lei 12.772, que criou o plano de carreira para os docentes federais e alterou os percentuais de incentivo à qualificação da Lei 11.091/2005, que passa a ser extensivo a todas as classes. O percentual passa a ser 10% a 75% para os cursos de relação direta e 10% a 50% para os cursos de relação indireta com os ambientes organizacionais, independente da classe e do cargo que ocupe.

são de aprendizagem, por meio da educação formal⁵, aqui entendidas a educação básica e superior, onde se adquirem conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do/a servidor/a na sua carreira.

O PCCTAE também faz referência a um aumento salarial dividido em períodos: em 2005 os/as servidores/as foram enquadrados/as por tempo de serviço; em 2006, por níveis de capacitação, de acordo com os certificados de curta duração (Portaria 09/2006-MEC) adquiridos após a entrada na instituição; e passaram a ter direito ao incentivo à qualificação, conforme títulos recebidos na educação básica e ou superior (decreto 5707/06) que apresentaram.

Depois do enquadramento, outros certificados poderiam ser apresentados após dezoito meses; já os títulos de educação básica e superior, a qualquer tempo em que fossem adquiridos. Quanto ao aumento salarial, dividiu-se em parcelas a serem recebidas nos anos de 2008, 2009 e 2010.

Diante desse cenário, as alternativas para as/os trabalhadoras/es das universidades e institutos federais obterem algum ganho salarial era investir na qualificação e ou capacitação.

Porém, sete anos após a implantação do PCCTAE, é importante verificar as mudanças no enquadramento da capacitação e qualificação de seus quadros; e também verificar se, por serem mais qualificadas, as mulheres foram reconhecidas e conseguiram alcançar cargos de direção e coordenação na UnB, tendo, assim, aproveitado o potencial adquirido com a qualificação, contribuindo para o desenvolvimento institucional.

O recorte temporal desta pesquisa teve como base os anos de 2006-2011, data de início da implantação da progressão por capacitação e do incentivo à qualificação (Anexo III e IV da Lei 11.091/2005) ao ano de 2011. Segundo o Relatório de Gestão de 2011 (DGP/DCADE-CAC)⁶, a busca por capacitação se ampliou, principalmente na modalidade à distância e, no tocante à qualificação, houve aumento significativo dos cursos superiores de graduação tecnológicos.

⁵ Refere-se à Educação Básica (Ensino Fundamental e Médio), Ensino Superior de graduação (bacharelados, licenciaturas e tecnólogos) e Pós-Graduação (Especialização, Mestrado e Doutorado) (PCCTAE, 2005).

⁶ Diretoria de Capacitação, Educação e Desenvolvimento (DCADE), órgão do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP). Coordenadoria de Capacitação (PROCAP), responsável por propor cursos de capacitação; Coordenadoria de Acompanhamento da Carreira (CAC) acompanha o desenvolvimento na carreira; e Coordenadoria de Avaliação de Desempenho (COGED) avalia o desempenho após os cursos e durante a carreira do servidor.

Diante da diferença entre um e outro, pode se questionar se não seria um efeito da capacitação se dar em cursos de curta duração e de retorno financeiro imediato. Esse fenômeno também pode ser observado na educação básica; um número significativo dos/as servidores/as que concluíram o Ensino Médio nesse período o fizeram por meio da Educação de Jovens e Adultos (EJA).

Diante desse quadro, definiu-se como objeto desse estudo o processo de qualificação e capacitação pós PCCTAE e seu impacto na ocupação de cargos de chefia na Universidade de Brasília. O foco principal foi analisar se há correlação entre qualificação e capacitação de mulheres e a assunção destas em postos de comando, especificamente nas funções de direção e coordenação.

Com base nos dados preliminares (Relatório de Gestão/2011), foi verificada a quantidade de homens e mulheres que se qualificam ou capacitam, e se um dos sexos se destaca em relação a essas formações. Verificou-se o grupo com mais qualificação e se exerceu cargos gerenciais, de direção e coordenação. Constatado que as mulheres são as mais qualificadas comparativamente em relação aos homens, foram analisadas as percepções sobre mulheres na gestão e se há impedimentos para assumirem cargos gerenciais por serem mulheres.

Sujeitos da Pesquisa

O PCCTAE trata da carreira dos/as servidores/as técnicos/as administrativos/as em educação nas Universidades e Institutos Federais. Escolheu-se como foco desta pesquisa a Reitoria da UnB, por ser o centro de comando da Universidade, lugar onde ocorrem as decisões políticas e administrativas especificamente as/os ocupantes da função de direção, em sua grande maioria, foram indicadas/os pelas/os decanas/os, que por sua vez, indicam as/os coordenadores/as das áreas.

Nesse universo, a priori, foram selecionados 5 (cinco) decanatos: Decanato de Ensino e Graduação (DEG), Decanato de Administração e Finanças (DAF), Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) e Decanato de Assuntos Comunitários (DAC), Decanato de Planejamento Orçamento (DPO) e sendo seus dirigentes três decanos e duas decanas. No

decorrer dos trabalhos, por problemas com as agendas de alguns/mas dos/as decanos/as, não foi possível entrevistá-los/las, assim foram entrevistados apenas dois decanos.

Com exceção do DEG, DPP e Decanato de Extensão (DEX), que têm como objetivos diretos o ensino, a pesquisa e a extensão, os demais decanatos – Decanato de Planejamento e Orçamento (DPO); Decanato de Administração e Finanças (DAF), Decanato de Assuntos Comunitários (DAC), e Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) – todos têm por finalidade atividades técnicas, que visam à administração da Universidade e que poderiam ser ocupados por quaisquer profissionais técnicos que prestaram concurso para ocupar cargos de administradores, economistas, contadores, psicólogos, pedagogos, técnicos em assuntos educacionais, assistentes sociais e demais cargos que compõem o PCCTAE.

Além do mais, consta que, em gestões anteriores, esses Decanatos foram ocupados por técnicos/as, o que não é a realidade atual (2013), em que todas/os as/os decanas/os são docentes.

Para selecionarmos os decanatos, também se tomou como base o número de técnicas/os ocupando cargos de direção e coordenação. O DEG tem quatro diretorias, todas ocupadas por docentes. Possui treze coordenadorias, das quais apenas dez estavam com coordenadores/as no período da pesquisa. Dessas, três estão ocupadas por docentes e sete por técnicos/as, sendo cinco mulheres. O DAF é composto por quatro diretorias, todas ocupadas por técnicos: dois homens e duas mulheres. O DGP possui quatro diretorias em cujas direções estão dois homens e duas mulheres, uma delas docente; é formado por 14 (catorze) coordenações, todas ocupadas por técnicos, desses, apenas quatro são mulheres. Já o DAC, cujas funções pressupõem diálogo, resolução de conflitos e cuidado com os estudantes, é formado por quatro diretorias, todas dirigidas por mulheres: duas docentes e duas técnicas, e quatro coordenadorias, com três homens e uma mulher.

Em resumo, foram entrevistados/as 10(dez) pessoas: dois decanos, quatro diretores/as, dois do DPO, sendo um homem e uma mulher, uma diretora do DAF, e um diretor do DGP; e 4 (quatro) coordenadores/s, sendo um homem, lotado no DPO, e 3 (três) mulheres: uma do DEG e duas do DGP. Os critérios específicos foram: serem técnicos/as administrativos em educação e estarem lotados no prédio da Reitoria. Os/as entrevistados/as foram estimulados/as a externar e justificar seus pontos de vista e critérios nas escolhas de diretores/as, no caso de serem decanos; e os/as diretores/as a justificar como se dá a escolha dos/as coordenadores/as.

Questões de pesquisa

A seguir são apresentadas as indagações trazidas como problema desta pesquisa:

1. Quais são os critérios e competências essenciais ao/a gestor/a contida nas orientações legais e normativas em curso na UnB? Há conflitos entre a dinâmica social e a literatura sobre gestão pública?
2. Diante do PCCTAE, homens e mulheres se capacitaram e qualificaram, proporcionalmente?
3. As mulheres com maior qualificação profissional são absorvidas, na mesma proporção que os homens, nos cargos de direção e coordenação?
4. As concepções de gênero se operam como um diferencial na mobilidade funcional interna de mulheres na UnB?
5. Existem indícios de uma visão de gestão caracteristicamente feminina na fala dos gestores/as?

Com essas questões pretende-se identificar e analisar se há proporcionalidade entre o aumento percentual dos títulos de formação e cargos de direção e coordenação ocupados por mulheres na administração da Universidade de Brasília-UnB.

Objetivo geral

Identificar e analisar se as políticas de acesso e progressão implantadas pelo PCCTAE, na UnB, configuram-se em políticas de estímulo à formação e capacitação, e se há fatores que impedem que as mulheres ocupem cargos de gestão na UnB.

Objetivos específicos

- i. Analisar o percentual de mulheres e homens com progressão por capacitação e incentivo à qualificação, com recorte de gênero, depois do PCCTAE;
- ii. Analisar o critério proporcionalidade de mulheres que passaram a exercer funções de direção e coordenação, depois do PCCTAE;
- iii. Analisar se as diferenças de gênero influenciam na indicação para a ocupação de cargos de direção e coordenação;
- iv. Demonstrar possíveis argumentos que evidenciem essas diferenças;
- v. Verificar, junto às técnicas administrativas, se elas reconhecem alguma influência (pelo fato de serem mulheres) para indicar ou serem indicadas a cargos de direção e coordenação;
- vi. Propor recomendações para melhoria da política de ocupação de cargos de direção e coordenação na UnB, considerando o recorte de gênero.

Por se tratar de um mestrado profissional, a partir do levantamento das competências elencadas pelos/as gestores/as, destacaram-se as que mais influenciam na escolha para exercer cargos de chefia, e dentre elas quais podem ser desenvolvidas ou aperfeiçoadas pelas atividades de capacitação do DGP/DCADE/PROCAP, considerando a equiparação entre os gêneros.

Percurso metodológico da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva e analítica e tem como foco principal conhecer a comunidade, seus traços e características, seus valores e preconceitos (TRIVIÑOS, 1987, p. 110).

Com base no materialismo histórico e dialético, busca-se compreender a realidade dos/as trabalhadores/as na UnB, a partir da lei 11.091/2005, que instituiu o PCCTAE (2005). Segundo Kosik (2002), os princípios da dialética determinam que a matéria e o pensamento devem ser tratados como princípios interligados.

Para a realização da pesquisa foram avaliados dados do Sistema Integrado de Pessoal da Educação Superior (SIPES), Relatórios de Gestão dos anos 2006 a 2011 do DGP/DCADE/CAC da UnB; realizadas entrevistas com técnicos/as lotados/as na Reitoria, preferencialmente mulheres que exercem cargos de direção e coordenação.

De posse desses dados, foram feitas comparações dos Relatórios de Gestão, observando os percentuais de ocupação de cargos de gestão por mulheres e homens no mesmo período.

Foram realizadas 10 (dez) entrevistas, sendo: 2 (dois decanos)⁷, 4 (quatro) diretores e 4 (quatro) coordenadores, sendo 5 (cinco) mulheres (duas diretoras e três coordenadoras) e 5 (cinco) homens (dois decanos; dois diretores e um coordenador).

Os critérios para a escolha dos/as sujeitos da pesquisa foram:

- Serem técnicos/as administrativos/as do quadro permanente da Universidade de Brasília;
- Exercerem suas funções na Reitoria, por ser o centro das decisões políticas e administrativas da Universidade;
- Exercerem funções de gestão, direção e ou coordenação.

As entrevistas foram transcritas e analisadas a partir da técnica de análise de conteúdo proposta por Franco (2007, p. 19), ao afirmar “o ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada”, agregada à orientação de Flick. Ele argumenta que “a análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, podendo variar desde os produzidos pela mídia aos dados de entrevistas (FLICK, 2009, p. 291)”. Assim, cabe ao pesquisador categorizar os documentos e falas para melhor verificar as semelhanças e contradições.

Por último, propõe-se uma triangulação entre as fontes de dados (MINAYO, 2005), de forma que a literatura, os documentos, os questionários, as entrevistas e a percepção da pesquisadora fossem utilizados para, em confronto com os dados coletados, construir um estudo coerente e relevante sobre alcances e limites das estratégias de democratização do PCCTAE no acesso aos cargos de chefia por mulheres na UnB.

Para efeito de organização deste trabalho e composição do texto, esta dissertação foi dividida em quatro capítulos, além das considerações iniciais e finais, a saber:

⁷ Os decanos são docentes e foram entrevistados porque são os responsáveis pela indicação dos diretores, que por sua vez indicam os coordenadores. Dos quatro decanos, só foi possível entrevistar dois: DEG/DAF.

O Capítulo 1, “Breve histórico acerca das organizações de mulheres: avanços e continuidades” traz um histórico sucinto da organização de mulheres durante os séculos XIX e XX, suas lutas e conquistas no campo das políticas públicas e sua relação com o Estado. Objetiva verificar como as políticas públicas influenciam a organização das mulheres na sociedade e vice-versa.

O Capítulo 2, “Notas sobre o referencial teórico-metodológico”, apresenta o percurso metodológico utilizado – o materialismo histórico e dialético, assim como a delimitação do campo, os sujeitos da pesquisa, os procedimentos na coleta e análise dos dados. O referencial teórico foi baseado nos estudos de Triviños, Minayo, Kosik, Netto, Bonetti, dentre outros.

O Capítulo 3, “Gestão pública e PCCTAE na Universidade de Brasília”, apresenta os dados sobre as/os trabalhadores/as na UnB. Mostra os critérios do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), especialmente sobre os critérios de progressão por capacitação e incentivos à qualificação. Esse capítulo avalia os quadros de formação de homens e mulheres na UnB. Outrossim, problematiza se as mulheres com maior qualificação profissional são absorvidas na mesma proporção que os técnicos administrativos do sexo masculino.

O Capítulo 4, “Qualificação e Capacitação por Gênero na UnB: avanços e recuos”, traz a análise dos dados encontrados no SIPES e no cruzamento com as entrevistas realizadas com servidores/as técnicos/as administrativos/as que ocupam cargos de gestão no prédio da Reitoria, por ser o centro nevrálgico das decisões. O capítulo evidencia a ocupação de cargos de direção e coordenação, assim como a qualificação e capacitação, considerando a política de formação na UnB e o PCCTAE, os critérios estabelecidos para ocupação desses cargos revelam as visões sobre gênero interferindo ou não na mobilidade funcional interna de mulheres na Universidade.

Nas Considerações finais, foram feitas reflexões sobre a relação entre gênero e mobilidade funcional na UnB, assim como apresentadas algumas recomendações visando à mobilidade funcional, do ponto de vista do gênero.

CAPÍTULO 1 BREVE HISTÓRICO ACERCA DAS ORGANIZAÇÕES DE MULHERES: AVANÇOS E CONTINUIDADES

Neste capítulo será apresentado brevemente o desenvolvimento das organizações de mulheres, suas lutas e conquistas por direitos políticos, acesso à educação e a conquista da independência financeira por meio da ocupação de melhores postos de trabalho.

Os séculos XIX e XX foram marcados por movimentos que contribuíram para evidenciar a revolução feminina. No último século, a mulher consolidou sua organização e luta por reconhecimento de direitos e descobriu novas tecnologias que embriagam e encantam. O fruto dessa revolução feminina tem como resultado uma nova mulher, que forja lutas e conquistas utilizando sua força e ousadia, enfrenta obstáculos jamais imaginados e luta pelo que deseja, abrindo caminhos, assumindo postos antes reservados aos homens. O resultado é que ela conquista, cada vez mais, espaço no mundo do trabalho, na ciência, na tecnologia e no campo das letras.

Para uma legião de mulheres que estavam e estão à frente dessas conquistas, e de outras tantas que estão nos bastidores, enfrentando pais, maridos, irmãos, enfim toda uma sociedade que sempre definiu que “lugar de mulher é em casa” cuidando de seus maridos e filhos ou se preparando para serem esposas e mãe, muitas conquistas ainda precisam ser concretizadas, visto serem forjadas na luta, com dor e sofrimento.

Essas mulheres enfrentaram opiniões pré-concebidas, ultrapassaram barreiras, preconceitos e obstáculos e entraram na luta para ampliar seus espaços de atuação fora do lar, protagonizando mudanças culturais que as possibilitaram frequentar escolas e, assim poder serem instrumentalizadas para ocuparem os postos de trabalho antes só ocupado por homens.

A revolução que as mulheres moveram e movem ampliaram espaços, o direito ao voto e à igualdade social. Mas, na disputa pelo mercado de trabalho, a mulher ainda luta por direitos trabalhistas, construção de creches e escolas de tempo integral, resultados práticos da queima de sutiãs⁸ em praça pública, para demonstrar a revolta à condição de inferioridade a que eram submetidas (SPM, 2008).

⁸ O episódio conhecido como Bra-Burning, ou a queima dos sutiãs, foi um evento de protesto com cerca de 400 ativistas do WLM (Women's Liberation Movement) contra a realização do concurso de Miss América em 7 de setembro de 1968, em Atlantic City. Na verdade, a queima propriamente dita não aconteceu. Mas a atitude foi incendiária. As ativistas colocaram no chão sutiãs, sapatos de salto alto, sprays de laquê, cílios postiços, maquiagens, espartilhos, cintas e outros objetos que indicassem um padrão de beleza arbitrária e comercial da mulher (<http://anos60.wordpress.com/2008/04/07/a-queima-dos-sutias-a-fogueira-que-nao-aconteceu/>).

Apesar das grandes oportunidades abertas, com uma série de conquistas sociais, políticas, econômicas e mesmo pessoais, ainda não ocorre uma justa valorização de seu potencial produtivo e criativo. Assim, o século XX representou para as mulheres o direito de frequentar escolas e universidades, direito ao trabalho remunerado fora do ambiente doméstico, o direito de votar e ser votada. Com isso, paralelamente à busca pelo direito à igualdade de direitos, em meados da década de 1980, no Brasil, a luta passou a ser pelo direito fundamental à diferença, sem que isso implicasse necessariamente desigualdade, hierarquia ou discriminação.

Há muito ainda por se fazer. Mesmo sendo uma busca histórica, que remonta a períodos anteriores à data do calendário cristão ocidental, ou seja, antes da vinda de Cristo, conforme se depreende dos estudos de Engels (1974) e Muraro (1997).

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA DESIGUALDADE QUE INCIDE SOBRE AS MULHERES

Numa perspectiva de análise, os estudos de Engels (1974) e Muraro (1997) indicam que, no início da história da humanidade, as primeiras sociedades eram matrilineares, coletivistas, tribais e nômades.

Organizavam-se predominantemente em torno da figura materna, e somente a descendência da mãe era reconhecida. A figura feminina era considerada um ser sagrado, pois apenas a ela era atribuída a função da procriação. Uma vez que não se conhecia o papel masculino na reprodução, não havia definição dos papéis sexuais e sociais entre homens e mulheres. As relações não eram monogâmicas e os cuidados com as crianças era papel de todos.

Com o acúmulo dos meios de produção, houve a necessidade de possuir herdeiros a quem repassar os bens acumulados, e a mulher passou a ser parte desses bens, perdendo o posto de responsável por prover a vida, recebendo a incumbência de ser a guardiã da honra do marido e provedora de herdeiros legítimos.

Engels (1884) revela uma visão sobre a origem da opressão sobre a mulher, ao afirmar que

[...] o desmoronamento do direito materno foi a grande derrota histórica do sexo feminino. O homem apoderou-se também da direção da casa; a mulher viu-se degradada, convertida em servidora, em escrava da luxúria do homem, em simples instrumento de reprodução (ENGELS, 1974, p. 95).

Numa perspectiva materialista da História, para Engels (1974) os primeiros passos para a emancipação feminina só seriam possíveis com a incorporação da mulher no trabalho social produtivo.

[...] A emancipação da mulher e sua equiparação ao homem são e continuarão a ser impossíveis, enquanto ela permanecer excluída do trabalho produtivo social e confinada ao trabalho doméstico, que é um trabalho privado. A emancipação da mulher só se tornará possível quando ela puder participar da produção social e quando o trabalho doméstico lhe tomar apenas um tempo insignificante (ENGELS, 1974, p. 218).

O autor entende que o sistema capitalista, que desencadeou algumas alterações, não foi capaz de concluí-la, pois manteve o mesmo modelo familiar monogâmico-patriarcal responsável pela dominação da mulher. Assim,

[...] concentração das grandes riquezas nas mesmas mãos – as dos homens – e do desejo de transmitir essas riquezas por heranças aos filhos desses mesmos homens. A preponderância do homem no casamento é uma simples consequência de sua preponderância econômica e desaparecerá com esta (MARX, ENGELS e LENIN, 1980, p. 24).

Essa preponderância econômica permanece, apesar de largamente criticada, pois ofusca singularidades como gênero e raça, que permanecem qualificando e tornando a vida das mulheres uma possibilidade bem mais difícil de inserção no mercado de trabalho que a dos homens (GARCIA-FILICE, 2011). Todavia, nota-se que a conscientização dos limites impostos às mulheres e as reflexões sobre as imposições culturais que criam amarras entre gênero e sexo, têm levado, desde o surgimento do movimento feminista de 1960, a entrada das mulheres no mercado de trabalho.

Quando a mulher inicia a ocupação do mercado de trabalho, por volta de 1960, abre um leque para a discussão sobre que papéis cumpre a divisão de classes na sociedade. O capitalismo não criou a opressão, mas intensificou e acirrou, ao combiná-la com a exploração e a dupla jornada de trabalho, além de abrir caminho para novas formas de opressão.

A emancipação das mulheres necessita de políticas públicas que as desonerem das tarefas domésticas, com a criação de serviços públicos de qualidade, como creches e escolas com horário integral, transporte público de qualidade que facilite o acesso ao trabalho e a educação e principalmente salário igual, para trabalho igual:

Há uma intensa associação entre a escolaridade feminina e a participação das mulheres no mercado de trabalho. As mais instruídas são as que mais trabalham fora, porque podem ter atividades mais gratificantes ou bem remuneradas que compensam os gastos com a infraestrutura doméstica necessária para suprir a saída do lar (COSTA; BRUSCHINI, 1992, p. 72)

A mulher se apropria do espaço público, conseqüentemente, politiza o espaço privado, mas a ausência de instrumentos públicos dificulta essa plena integração. A divisão sexual do trabalho é um dos principais motivos. Culturalmente, as mulheres se envolvem mais com o trabalho doméstico e com a educação dos filhos, tendo menos tempo para dedicar-se à carreira que o homem, por exemplo.

O desenvolvimento das forças produtivas tirou o trabalhador de oficinas domésticas, onde o trabalho era executado de modo artesanal e com a ajuda familiar, e o coloca na produção em larga escala, com a criação das fábricas. A fábrica possibilita a produção de mais produtos em menos tempo, mas trás consigo a exploração do trabalhador, que deixa de ser dono de seu tempo e passa a ser objeto de reprodução de bens para o dono da fábrica, com a venda de sua força de trabalho.

O desenvolvimento dos meios de produção possibilita a entrada das mulheres no mundo do trabalho e evidencia uma contradição. Deixa evidente que a opressão das mulheres não tem nada de natural, que o lugar da mulher antes alardeado “como sendo o lar”, a concepção e proteção da família, não passa de falácias, onde a mulher é chamada a ocupar lugar na linha de produção, mas não são criadas as condições para exercer o trabalho na fábrica e os cuidados com a família, naturalizando a dupla jornada e a divisão sexual do trabalho. As relações sociais entre os sexos, de acordo com Castro, são socialmente demarcadas, portanto, condicionadas pela estrutura de classes, pela luta de classes e pelo lugar da mulher na classe (2000, p. 99).

A luta dos trabalhadores por melhores condições de trabalho e remuneração atinge a todos, porém, as mulheres da classe trabalhadora, principalmente as negras, são atingidas triplamente: como mulheres, como trabalhadoras e por seu pertencimento racial. As mulheres da classe média e da alta burguesia, por mais oprimidas que sejam em relação ao gênero masculino, possuem as condições econômicas de repassar para outras mulheres as tarefas domésticas. Foram, em sua maioria e por muito tempo, majoritariamente brancas, estando assim também numa condição em que exploram outras mulheres e homens e estão do outro lado da trincheira em relação às mulheres trabalhadoras da classe operária.

Se para Marx a força de trabalho se reproduz apenas na esfera do mercado, pela conversão do salário em troca de serviços e bens para a manutenção do operário e para a

reprodução de novos operários, Pena (1981) advoga que o trabalho exercido no lar é o fator principal da manutenção e reprodução dessa força de trabalho e condição indispensável ao Capital.

Durante a década de 1970, houve fortes críticas pelas feministas marxistas às concepções de Marx, que reduzia o trabalho doméstico à reprodução de novos operários, e que definia como produto, o trabalho, que colocasse bens em circulação no mercado ou o ofício que produzisse um valor de troca. Como o trabalho doméstico “apenas” organiza a vida produtiva reforça a manutenção de guetos profissionais de mulheres em atividades ligadas aos cuidados, atividades essas, muitas vezes entendidas como uma extensão das qualificações “naturais” das mulheres (CFEMEA, 2011)

Ao longo dos séculos, o desenvolvimento tecnológico e o crescimento da industrialização foram também ocupados por mulheres mais qualificadas no mercado de trabalho. Suas presenças nas universidades e principalmente a organização das mulheres, desde as associações de bairros, organizações em igrejas, militância sindical, partidos políticos ou engajamento em organizações não governamentais (ONGs), são reveladoras dessa dinâmica histórica:

A presença mais marcante de mulheres no mercado de trabalho, sua situação discriminada e as dificuldades que enfrentam para conciliar responsabilidades familiares e profissionais têm estimulado uma relativa organização das trabalhadoras, visando pressionar o Estado para a adoção de políticas públicas e a lutar por uma legislação mais compatível com a realidade vivida pelas famílias brasileiras (COSTA; BRUSCHINI, 1992, p. 78).

Esse contingente de mulheres que saíram de suas casas, ocupou lugar no mercado de trabalho, nas escolas e nas organizações sociais, foi responsável também por girar e impulsionar o motor da história, possibilitando mudanças de rumos, e o questionamento da situação vivida por mulheres em seus diferentes segmentos: pobres, ricas, brancas e negras.

1.2 MOVIMENTO ORGANIZADO DE MULHERES: INSERÇÃO EM ESPAÇOS POLÍTICOS

No Brasil, desde 1870 se observa um número crescente de jornais e revistas com perfis feministas. Bertha Maria Júlia Lutz foi uma das pioneiras do movimento feminista no Brasil e principal articuladora pela aprovação da legislação que outorgou às mulheres o direito

de votar e serem votadas (1932). Empenhada na luta pelo voto feminino, ao lado de outras mulheres, criou a Liga para a Emancipação Intelectual da Mulher (1919), que foi o embrião da Federação Brasileira pelo Progresso Feminino, a FBPF (1922), que tinha como objetivos:

- Promover a educação da mulher para a elevação do nível de instrução feminina;
- Obter garantias legislativas e práticas para o trabalho feminino;
- Orientar as mulheres na escolha de uma profissão;
- Estimular e tornar interessante as questões sociais e de alcance público para participação feminina;
- Assegurar os direitos políticos que a Constituição confere as mulheres e prepará-las para o exercício desses direitos, não esquecendo a proteção às mães e a infância (HAHNER, 1981).

Em 1922, Lutz, representou as brasileiras na Assembleia-Geral da Liga das Mulheres Eleitoras, nos Estados Unidos, onde foi eleita vice-presidente da Sociedade Pan-Americana.

Nos primeiros anos da República, o Brasil era dominado política e economicamente pela oligarquia rural ligada à produção de café e de leite, que foi atingida pela crise de 1929, com a quebra da Bolsa de Nova York. Com a quebra da Bolsa, essa elite perde poder político. Esse vazio foi ocupado pela burguesia industrial e Getúlio Vargas ascende como principal representante político. Apoiado pelos representantes da indústria, Getúlio assume o poder em 1930 permanecendo até 1945.

Durante o governo provisório (1930-1934), Vargas tomou medidas para o fortalecimento de seu poder como suspensão dos órgãos do poder legislativo, suspensão da constituição em vigor e nomeação de interventores de sua confiança.

Nas eleições de 1934, Vargas obtém vitória e aprova uma nova Constituição, introduzindo mudanças importantes para os trabalhadores/as como: direitos trabalhistas, ensino primário gratuito, código eleitoral e o voto feminino, reivindicação do nascente movimento feminista brasileiro.

Nas eleições da Assembleia Constituinte Federal de 1934, foram eleitas duas mulheres, Carlota de Queirós e Almerinda da Gama. Em 1937, sob o pretexto da ameaça comunista, o Congresso foi fechado, adversários políticos foram presos e decretou-se o Estado Novo.

Pinto (2003) aponta para a existência de três momentos do feminismo brasileiro e Bertha se destaca naquele que pode ser considerado o primeiro momento da organização das mulheres brasileiras, que resultou no direito político de votarem e serem votadas. As manifestações pela emancipação feminina têm no direito ao voto feminino sua maior bandeira, além da luta pela educação e direito de exercer uma profissão.

Com o golpe militar de 1964 as mulheres também se engajaram na luta contra a ditadura iniciando assim o chamado o segundo momento da organização das mulheres brasileiras: a resistência contra a ditadura militar, que assolou o Estado brasileiro por duas décadas. Segundo Soares (2000), trata-se de uma luta urbana, majoritariamente de mulheres brancas intelectualizadas e de classe média.

Essa organização se intensifica no início dos anos 1970, com a luta de resistência contra a ditadura militar. Após o movimento pela anistia, é fundado o jornal *Nós Mulheres* tendo como integrantes as mulheres que voltaram do exílio e estudantes que estavam na Europa, principalmente na França, nas quais se verificou a influência das feministas francesas oriundas do maio de 1968⁹.

Em 1975, a ONU decretou o Ano Internacional da Mulher. O objetivo era traçar estratégias para reduzir as desigualdades de gênero por meio do 1º Plano de Ação. Esse plano de ação foi elaborado durante a Conferência do Ano Internacional da Mulher, na Cidade do México. As conferências posteriores aperfeiçoaram e retificaram suas deliberações, tais como a Conferência Mundial das Nações Unidas para a década da mulher (Copenhague, 1980), a Conferência das Nações Unidas sobre a Mulher (Nairobi, 1985), a Conferência de Beijing (1995). Essa última reconhece que os direitos das mulheres são direitos humanos e que só com a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres será possível a erradicação da pobreza e a consolidação da democracia (Conferência de Beijing, 1995).

Naquele ano, Bertha Lutz, conhecida como uma das maiores líderes na luta pelos direitos políticos das mulheres brasileiras integrou a delegação brasileira no primeiro Congresso Internacional da Mulher (1975), na Cidade do México, uma das suas últimas participações públicas em defesa dos direitos femininos (SPM, 2010).

⁹ O Maio de 68 foi uma onda de protestos que teve início com manifestações estudantis para pedir reformas no setor educacional. A polícia reprimiu os/as estudantes com violência e durante vários dias as ruas de Paris viraram cenário de batalhas campais e isso só aumentou a importância das manifestações. Em 13 de maio, o Partido Comunista Francês se une aos estudantes e as federações de sindicatos convocam uma greve geral que enfraquece politicamente o governo do general Charles de Gaulle, que renuncia um ano depois (Disponível em: <<http://onívwww.marxist.com>>. Acesso em: 15 jul. 2013).

A partir da Primeira Conferência da Mulher, e com a formação de grupos políticos de mulheres, como o Movimento Feminista pela Anistia, foi fundado o jornal *Brasil Mulher*, por Rose Marie Muraro, o porta voz das principais reivindicações do recém movimento de mulheres organizadas no Brasil.

Com o processo de democratização do país e a realização das conferências pela organização das mulheres, tem-se o terceiro momento, que se dá com uma maior participação das mulheres em organizações como ONGs, sindicatos, movimentos sociais, nos partidos políticos e nas instâncias deliberativas do poder. Nas décadas de 1980 e 1990, a luta política ganha mais qualidade e um caráter de maior enfrentamento, devido, dentre outras coisas, às estradas abertas pelo acesso ao ensino formal, que qualifica para a inserção nos jogos de poder (GARCIA-FILICE, 2011).

A organização das mulheres por meio de conferências mundiais e regionais foi possível às organizações melhor localizadas, para tratar de questões específicas, de modo que as mulheres brasileiras forjaram a criação de organismos que defendessem suas reivindicações.

Como resultado dessas organizações, o Estado incorporou as temáticas relacionadas ao gênero no campo das políticas públicas. Segundo Scott (1990, p. 13), gênero é a organização social da diferença sexual. Para a autora, na metade dos anos 1980, *gênero* passa a significar “um elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre diferenças percebidas entre os sexos, e o primeiro modo de dar significado às relações de Poder” (1990, p. 14).

Já para Sarti (2004, p. 35),

o feminismo fundou-se na tensão de uma identidade sexual compartilhada (nós mulheres), evidenciada na anatomia, mas recortada pela diversidade de mundos sociais e culturais nos quais a mulher se torna mulher, diversidade essa que, depois, se formulou como identidade de gênero, inscrita na cultura.

Outras autoras como, Sorj (1992), Costa e Bruschini (1992) e Grossi (2000) entendem gênero como uma relação social aprendida, na qual a relação de poder é distribuída desigualmente.

Segundo Louro, “gênero não pretende significar o mesmo que sexo, ou seja, enquanto sexo se refere à identidade biológica de uma pessoa, gênero está ligado à sua construção social como sujeito masculino ou feminino” (1997, p. 08).

Em resumo, neste trabalho, será utilizada a definição de gênero de diversas autoras contemporâneas (SCOTT; 1995; LOURO, 1997, CRUZ, 2009) como uma construção

social e histórica sobre os significados de masculinidades e feminilidades, e não se confunde com característica biológica. Expressa as desigualdades sociais entre seres humanos, sejam homens ou mulheres e, neste sentido, implica poder e hierarquia em todos os níveis, não apenas entre as classes sociais, mas entre todas as suas formas, étnico-raciais, de orientação sexual e em suas manifestações afetivas, atuando como um demarcador dos indivíduos no mundo social.

Segundo Louro, os primeiros movimentos de organização feministas se deram no início do século XIX. Suas reivindicações tinham como objetivo o acesso à educação, o voto feminino e oportunidades de trabalho, demandas essas articuladas pelas mulheres brancas e de classe média. A autora destaca o início dos estudos com a temática feminista nos diversos países e aponta a ocupação dessas mulheres e sua organização no universo acadêmico. “militantes feministas participantes do mundo acadêmico vão trazer para o interior das Universidades e escolas questões que as mobilizam” (LOURO, 1997, p. 16).

E partindo do princípio que se necessitava criar novas identidades, o movimento feminista brasileiro procurava caminhos que possibilitassem que as mulheres, sejam dos movimentos populares sejam as intelectuais, pudessem ser inseridas nas discussões políticas, influenciando nos rumos da recente democracia conquistada nos anos de 1980.

Sueli Carneiro (1994) alerta que, para que haja a conquista de uma identidade feminina, se faz necessária a garantia de um conjunto de direitos, para que as mulheres possam usufruir de plena cidadania. Todavia, ela problematiza a fragilidade de conceitos universalistas, mesmo sobre gênero, se não reconhece diferença intragênero.

Será, porém, que este conjunto de direitos terá a capacidade de garantir plena cidadania a todas as mulheres brasileiras? Será que através deles promoveremos a construção de uma identidade unívoca para as mulheres? Ou melhor, será que a identidade feminina, historicamente determinada, é a mesma para todas as mulheres? (CARNEIRO, 1994, p. 190)

A construção dessa cidadania passa pelo reconhecimento da discriminação e opressão que sofrem as mulheres negras e, para essa cidadania ser concreta, há a necessidade do combate às diversas formas de discriminação de que é vítima o povo negro, em especial as mulheres negras.

Nesse contexto, algumas militantes optam por permanecer com a militância nos movimentos organizados de mulheres, com e sem recorte racial. Outras assumem a militância junto as ONGs, sindicatos, partidos políticos. Outro grupo opta por construir sua militância nos meios acadêmicos, abrindo linhas de pesquisa que privilegiem os estudos sobre a mulher e a opressão de gênero. Nesse movimento, encontros e desencontros acontecem e evidenciam

a complexidade das articulações no cerne dos movimentos sociais, mesmo sendo todos “de mulheres”. Este é um registro importante, mas não será explorado nesta dissertação.

Para este estudo considera-se que a democracia é filha da libertação da mulher (MURARO, 1999). Beauvoir (1949) destacava que “não se nasce mulher, torna-se mulher”, frase lema do movimento feminista que tomava corpo na luta por direitos e respeito por suas reivindicações, em que pretendia expressar a ideia básica do feminismo, a desnaturalização do ser mulher baseado em características físicas e comportamentos sociais associados ao gênero, feminino e masculino.

Nesta pesquisa, ela enfoca a organização de mulheres do ponto de vista de gênero e classe, que questionou a hegemonia masculina e assim abriu portas para que outras mulheres fossem encorajadas a também procurassem caminhos para alcançarem seus objetivos. Porém, essas conquistas não são iguais para todas as mulheres. Se elas pertencem a classes sociais diferentes suas reivindicações não são iguais. Mulheres brancas e de classe média têm expectativas e reivindicações distintas das mulheres da classe trabalhadora, brancas e negras. Algumas correntes apontam limites no marxismo para aprofundar leituras sobre esse feminismo, múltiplo e plural.

A referência no feminismo de corte liberal e social-democrata é a uma mulher genérica, desterrada de classe e da classe e-raça. Mas, em tendências do feminismo socialista que se pautam por leituras acríicas do marxismo, também se aporta a uma mulher proletária genérica, sem circulação na raça ou em outras identidades marcadas por sistemas políticos-econômico-culturais de opressão (CASTRO, 2000, p. 99).

Todavia, não obstante a pertinência dessa crítica em relação a alguns estudos, a aproximação do materialismo histórico e dialético em sua historicidade possibilita uma leitura mais concreta dos espaços educacionais ocupados que são reveladores dessas conquistas. Por meio dos resultados das análises do PNAD/IBGE 2008, é possível verificar que as mulheres apresentam, em praticamente todos os indicadores educacionais, melhores resultados do que os homens.

Segundo dados do último censo (IBGE-2010), a população brasileira era composta por 190.732.694 pessoas. São 97.342.162 mulheres e 93.390.532 homens. As mulheres são 3,9 milhões a mais que a população masculina.

Em relação à educação, no ano de 2010, foram efetuadas 6.379.299 matrículas no ensino superior. Dessas, 57,0% foram de mulheres, que também são maioria entre os concluintes, cuja participação feminina é de 60,9% (INEP/MEC-2010).

Porém, não obstante a superioridade no ingresso, nesse campo se destaca a reprodução dos papéis sociais atribuídos a homens, de forma a impactar nas escolhas das profissões, dando origem a uma grande segmentação profissional por gênero em algumas profissões, como saúde e educação, onde o papel de “cuidadora” é mais evidenciado.

No Brasil se nota uma tendência também, nos estudos de políticas públicas, de se associar gênero a mulher, mas como se vê, gênero é mais que diferença entre os sexos e requalifica a discussão. Segundo Lauretis (1994), “a construção do gênero também se faz, embora de forma menos óbvia, na academia, na comunidade intelectual, nas práticas artísticas de vanguarda, nas teorias radicais, e até mesmo, de forma bastante marcada, no feminismo” (1994, p. 209). A autora destaca

as concepções culturais de masculino e feminino como duas categorias complementares mas que se excluem mutuamente, dentro de cada cultura, um sistema de gênero, um sistema simbólico ou um sistema de significações que relaciona o sexo a conteúdos culturais de acordo com valores e hierarquias sociais (LAURETIS, 1994, p. 213).

Essa é uma definição que situa gênero numa complexa rede relacional.

Ângela Maria Paiva Cruz¹⁰, uma das poucas reitoras eleitas nas IFES, diz que “nunca senti preconceito, mas falta de estímulo para que mulheres assumam cargos de chefia, por uma questão cultural mesmo”. Cruz argumenta que tem como meta aumentar o número de mulheres em postos de comando. Para isso, mantém a paridade na direção de departamentos, pró-reitorias e coordenações. “As mudanças na sociedade são muito lentas. Temos que criar mecanismos mesmo” (RETROPESCTIVA: 2011).

Esse é um exemplo sintomático da complexidade que envolve mulheres cargos e gestão.

Segundo dados (INEP, 2011), a organização das mulheres e a conquista de espaço na educação, principalmente a superior, possibilitou a entrada no mercado de trabalho em posições mais qualificadas e todas essas conquistas trouxeram avanços que não se traduziram na ocupação de postos mais qualificados na hierarquia de poder. Mesmo com essas conquistas, a paridade em cargos de chefia ainda está longe de ser realidade. E quando ocorre,

¹⁰ Reitoras eleitas nas IFES EM 2012: **UFRN** – Ângela Maria Paiva Cruz; **UFAM** – Márcia Perales Mendes Silva; **FURG** – Cleuza Maria Sobral Dias; **UFMT** – Maria Lúcia Cavalli Neder; **UFMS** – Célia Maria Silva Correa Oliveira; **UNIR** – Maria Berenice Alho da Costa Tourinho; **UFBA** – Dora Leal Rosa; **UFSC** – Roselane Neckel; **UFAM** – Márcia Perales Mendes Silva; **UFV** – Nilda de Fátima Ferreira Soares; **UNIFESP** – Soraya Soubhi Smaili; **UFSJ** – Valéria Heloisa Kemp; **UNIPAMPA** – Ulrika Arns.

é permeado de visões de mundo sobre diferentes sexos, por vezes invisível aos próprios sujeitos do processo, homens e mulheres.

É na vertente dessa classificação de gênero complexa, dinâmica, que se pretende analisar como as técnicas administrativas na UnB têm sido ou não indicadas para ocuparem cargos de chefia, em especial na condição de diretoras e coordenadoras, na Reitoria da UnB, tendo como base o PCCTAE.

1.3 O ESTADO E SUA RELAÇÃO COM AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE VALORIZAÇÃO DAS MULHERES¹¹

Durante a ditadura militar, a organização dos trabalhadores era controlada e todo ajuntamento era visto como perigoso, mas muitos se organizaram a despeito desse controle. As mulheres se organizaram em espaços como as Comunidades Eclesiais de Base (CEBs)¹², um setor progressivo da igreja católica orientado pela Teologia da Libertação. Na compreensão dos militares, as mulheres se juntavam para fazer tricô e cursos de costura e culinária. Então, sem o controle dos militares, pois “reuniões de mulheres não ofereciam riscos para a segurança nacional”, as mulheres dos bairros de trabalhadores/as discutiam seus problemas comuns, causados pelo regime militar e que afetavam a todos/as os/as trabalhadores/as (CUNHA, 1999).

Nessas conversas e discussões, entenderam que a exploração era comum a todos os trabalhadores (as), mas necessitavam de organizações capazes de ajudá-las a encaminhar demandas específicas. Iniciou-se a formação de movimentos cujo objetivo era suas preocupações imediatas, dentre elas as demandas por locais de moradia. Alguns resultados

¹¹ As mulheres focadas são organizadas em meio urbano e são, em sua maioria, da classe média e brancas. Faz-se necessário este registro para que outras pesquisas sejam feitas observando outros percursos de mulheres e com recorte racial.

¹² As Comunidades Eclesiais de Base (CEB) são comunidades ligadas principalmente à Igreja Católica que, se multiplicaram principalmente nos anos 1970 e 80 no Brasil e na América Latina. Consiste em comunidades reunidas geralmente em função da proximidade territorial, compostas principalmente por membros das classes populares, vinculadas a uma igreja, cujo objetivo é a leitura bíblica em articulação com a vida e a discussão dos problemas sociais da comunidade. Estas comunidades impulsionaram a criação de clubes de mães, associações de moradores, inserção no movimento operário, e outras iniciativas que fortaleceram o movimento social. Durante a luta contra a ditadura militar, deram uma grande contribuição à redemocratização do Brasil, tinham orientação da Teologia da Libertação. (BETTO, Frei 1981).

foram o movimento contra a carestia, organizado a partir da segunda metade dos anos 1970, e ações como recolher alimentos para os trabalhadores/as em greve no ABC Paulista e participar da luta pela anistia, dentre outras.

Em plena ditadura, as CEBs foram o caminho encontrado pelas mulheres para iniciarem a discussão de temas comuns para os trabalhadores e suas famílias e as questões específicas que as afligiam. Por ocasião das eleições, em 1978, entregaram aos candidatos algumas reivindicações que versavam sobre a luta pela anistia, eleições livres e diretas, fim da carestia, creches nos locais de trabalho e locais de moradia, mais escolas públicas e merenda de boa qualidade, igualdade salarial, dentre outras reivindicações (SPM, 2010).

Nas décadas de 1980 e 1990, os movimentos feministas foram se partidarizando, de modo que as lutas das mulheres ganharam novos cenários. As mulheres trabalhadoras passam a se organizar nos movimentos populares, partidos políticos, sindicatos e associações comunitárias e direcionam sua luta para questões mais imediatas, não só de caráter econômico. As principais: a luta por creches nos locais de trabalho e isonomia salarial pelo mesmo tipo de trabalho (MIRANDA, 2012).

A partir de 1985, por meio das ONGs, movimentos sindicais e populares, essas reivindicações¹³ são apresentadas ao governo brasileiro, fomentando a criação do Conselho Nacional dos Direitos das Mulheres - CNDM, ligado ao Ministério da Justiça. O CNDM, formado por dezessete conselheiras, um terço oriundo do movimento de mulheres, contava também com Secretaria Executiva, Assessoria Técnica, Conselho Deliberativo, e com orçamento próprio do Fundo Especial de Direitos das Mulheres, criado junto com a CNDM¹⁴. Com a criação desse Conselho, o movimento de mulheres passou a dispor de um órgão institucional para onde dirigir suas reivindicações de demandas específicas.

É o movimento de mulheres que, na década de 1990, dá seus primeiros passos para ocupar espaços de cidadania e no aparelho do Estado. De acordo com Miranda (2012) o objetivo desse engajamento era influenciar no planejamento e implantação de políticas públicas que possibilitassem a criação de instrumentos voltados para garantir os direitos das mulheres e promover mudanças capazes de propiciar a igualdade de oportunidades para ambos os sexos.

¹³ Luta pela anistia, eleições livres e diretas, fim da carestia, creches nos locais de trabalho e locais de moradia, escolas públicas e igualdade salarial, são as principais reivindicações apresentada ao governo brasileiro.

¹⁴ Durante o governo de Fernando Collor de Melo (1990-1992), a CNDM teve seus recursos financeiros esvaziados e passou a ser apenas figurativo.

Esse panorama histórico é revelador dos jogos e tensões que envolvem o campo da formação de políticas públicas, principalmente quando foca nos sujeitos demandantes dessas políticas, seus anseios e singularidades. Embora a igualdade de direitos esteja prevista na Constituição, isso não significa que homens, mulheres, idosos, brancos e negros sejam tratados da mesma maneira. O direito à diferença não é respeitado e os diferentes ainda são marginalizados.

A Constituição Federal de 1988, em seu art. 5º, diz “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza”, e, em seu inciso I, “homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição”. Porém, como argumenta Piovesan, essa concepção de igualdade é apenas formal. Na realidade se verifica que não é bem assim. A noção de igualdade é aferida pelo lugar que o indivíduo ocupa na estratificação social e não se consideram as diferenças históricas vivenciadas por grupos diversos, como mulheres, negros/as, indígenas e outros/as, na formação da sociedade:

A população afrodescendente, as mulheres, as crianças e demais grupos devem ser vistos nas especificidades e peculiaridades de sua condição social. Ao lado do direito a igualdade, surge, também, como direito fundamental, o direito a diferença (PIOVESAN, p. 36, 2005).

Segundo Barbosa (2005) a implantação de ações afirmativas, pela primeira vez, nos Estados Unidos, representaram a mudança na postura do Estado. Porém, ao formular essas políticas, não foram consideradas como deveriam as desigualdades existentes no conjunto da população. Até então, em nome de uma suposta neutralidade, aplicava suas políticas governamentais indistintamente, ignorando a importância de fatores como sexo, raça, cor, origem nacional (BARBOSA, 2005, p. 52).

Segundo Silva,

as políticas públicas são políticas governamentais e se constituem da correlação de forças hegemônicas, tanto que no Brasil, se tornou uma prática dos empresários nacionais exigí-las para aliviar possíveis perdas, riscos ou compensações econômicas. Eis o momento de tensão! Políticas públicas destinadas aos trabalhadores como direitos sociais passam a ser subordinados às relações econômicas conduzidas pelo livre mercado (SILVA, 2005, p. 186).

O Estado liberal, de acordo com Barbosa (2005), trás consigo o conceito de igualdade, mas uma “igualdade estática”, em que todos são iguais diante da lei, sem distinção de qualquer espécie, sendo instrumento de garantia e efetivação da liberdade (GARCIA-FILICE, 2011) o que não se concretizou, pois a sociedade trata os desiguais, igualmente.

Nas palavras de Bonetti,

a igualdade não se estabelece pela maioria, mas a partir do padrão, que na nossa sociedade capitalista é imposta pelas classes dominantes. O igual assume uma posição de comando, para não dizer dominador, ou no mínimo de superioridade, perante o diferente. Trata-se de uma construção social originada de um processo histórico de dominação (BONETTI, 2006, 34).

Diante da constatação da ineficiência na superação das desigualdades por meio apenas dos princípios da “igualdade estática”, desponta a ideia de “igualdade de oportunidades”, que visa amenizar o peso das desigualdades econômicas e sociais e promover a justiça social. No Brasil, o Estado, pressionado pelos movimentos sociais e acordos internacionais do campo dos direitos humanos, toma para si o encargo de promover leis capazes de suscitar novas políticas para grupos fragilizados, as chamadas ações afirmativas:

O Estado abandona a sua tradicional posição de neutralidade e de mero espectador dos embates que se travam no campo da convivência entre os homens e passa a atuar ativamente na busca da igualdade positiva nos textos constitucionais (BARBOSA, p. 49, 2005).

Nesse contexto, constata-se que as políticas sociais de caráter universalistas não conseguem absorver a diversidade de demandas que constituem o movimento de mulheres, organizadas nos diversos segmentos da sociedade e com reivindicações específicas. Mulheres organizadas no Movimento de Mulheres Negras; no Movimento Sem Terra (MST), Movimento de Mulheres Operárias; enfim, mulheres que querem, além do trabalhador, escolas, creches, saúde etc. Organizadas ainda no Movimento LGBT, reivindicam o reconhecimento de sua cidadania, sua orientação sexual e de gênero; organizadas no movimento sindical, lutam por equidade salarial e respeito; mulheres intelectuais organizadas na academia exigem o mesmo reconhecimento que seus pares, homens intelectuais.

Cada grupo apresenta suas demandas e uma política pública não alcança todas, e nem mesmo possibilita a igualdade em relação aos bens econômicos. Em meio a essas demandas, fazem-se notar nos percursos, por vezes dicotômicos, contradições, como o caso de mulheres militantes e mulheres intelectuais. Segundo Pinto,

(...) afrouxaram-se os laços que tinham unido intelectuais feministas e movimentos populares de mulheres; desapareceu a militância não profissional ao mesmo tempo em que a discussão sobre a questão da mulher, bem como o ponto de vista feminino desloca-se cada vez mais para os espaços acadêmicos (PINTO, 2003, p. 53).

De acordo com Bruschini, a “incorporação ou exclusão da força de trabalho feminina do mercado sob os efeitos do capital” foi a preocupação inicial dos estudos sobre as mulheres no Brasil (BRUSCHINI, 2006, p. 332).

Nota-se, no conflituoso campo das políticas, nos jogos de poder, que o econômico permanece tendo um papel importante no formato das lutas, sejam elas por reconhecimento,

sejam por redistribuição, características de um mundo globalizado. Os grupos com maior poder econômico ainda conseguem se impor às especificidades das reivindicações dos diferentes segmentos sociais:

Com a evolução da globalização, cada vez mais se restringe a importância decisória dos agentes nacionais em relação à definição das políticas públicas. Cada vez mais ganham importância os agentes definidores das políticas públicas com atuação que extrapola as fronteiras nacionais, como é o caso das elites globais, movimentos sociais globais, etc. (BONETTI, 2006, 58).

O movimento feminista, em especial o de base marxista, defendia a necessidade de haver uma vinculação entre as questões de classe e de gênero e, mais recentemente, agregou também as questões de raça/etnia, ampliando a bandeira pela cidadania. O veículo para isso foi o engajamento em ONGs, nas esferas dos governos federal, estaduais e municipais. Segundo Silva,

a luta pela democratização, a defesa da escola pública e gratuita, dos direitos humanos, a defesa do meio ambiente, o combate à carestia, ao analfabetismo, ao desemprego e a luta por moradia demonstraram a elevação do grau de compreensão dos direitos sociais de toda a população trabalhadora. As mulheres, as crianças os portadores de necessidades especiais, os idosos, os doentes crônicos os homossexuais e os miseráveis passaram, na luta, a serem cidadãos de direitos (SILVA, 2005, p. 185).

Outros formatos da luta feminista se fazem visíveis. Os movimentos de mulheres intelectuais, antes unidas com os movimentos populares, passam a focar suas atividades em outros ambientes, diferentes dos movimentos populares e sindicais. O foco escolhido são as equipes governamentais, projetos desenvolvidos por ONG e a militância nos meios acadêmicos.

O embate entre lutas por reconhecimento e por distribuição econômica é evidenciado nos estudos e projetos que não são mais focados na luta de classes e são acoplados ou substituídos por negociações entre e com os representantes do Estado (BONETTI, 2006). Desse modo, as ONGs apresentam seus projetos e os governos federal, estadual ou municipal tratam de apoiar esses projetos. Entretanto, em sua maioria, estes nem sempre foram discutidos com o público alvo, normalmente mulheres e jovens de baixa renda.

Não obstante essas novas configurações no campo de atuação do Estado, via formulação e implementação de políticas públicas, entende-se que a luta de classe não foi superada, pelo contrário, potencializou-se e se complexificou. As ações governamentais afinadas com os órgãos de controle econômico mundial, mesmo com as possibilidades de avanços das políticas focais, transformam, indiretamente, toda essa imensa gama de trabalhadores e trabalhadoras desassistidas em objeto de seus programas de superação de

pobreza e definem um programa que será usado em todos os lugares com um mesmo projeto, como se os/as trabalhadores/as e suas necessidades fossem únicas. De outra parte, os formatos singulares assumidos pelos movimentos de mulheres, por vezes sem conexões políticas explícitas, como deficiências estruturais de acesso a educação, saúde e moradia, fragilizam a luta no campo das políticas públicas de redistribuição econômica, e não atendem às expectativas quanto ao reconhecimento de suas singularidades, seja como negras, lésbicas, movimento de mulheres do campo.

Segundo Nancy Fraser, intelectual que defende a necessidade de políticas de reconhecimento e de redistribuição econômica como a solução:

O remédio para a injustiça econômica é reestruturação político-econômica de algum tipo. Isso poderia envolver redistribuição de renda, reorganização da divisão do trabalho, sujeitar investimentos à tomada de decisão democrática ou transformar outras estruturas econômicas básicas (FRASER, 2001, p. 252).

Atualmente, ciente desses processos, que exigem redistribuição econômica e de luta contra a desigualdade de gênero e raça, parte do movimento de mulheres se organizou e qualificou suas reivindicações, todavia, ainda é frágil a compreensão de que a luta para que haja tratamento igualitário e equânime entre homens e mulheres, brancos e negros, precisa de uma luta, já enraizada, também contra as relações capitalistas.

A depender do formato, há de se convir que os jogos de força ainda corroboram para que a situação permaneça desfavorável para países periféricos como o Brasil. Em seu texto, Silva afirma que

os homens de negócio exigiram dos países tomadores de empréstimos a aplicação de um programa de ajuste estrutural único e secundarizaram os diferentes graus de desenvolvimento, os estágios industriais, as características regionais da economia, os recursos ambientais, as necessidades sócio-educacionais e as diferenças culturais, geográficas, étnicas e religiosas (SILVA, 2005, p. 256).

Silva ainda argumenta que os direitos instituídos pela constituição Federal de 1988 eram incompatíveis com o modelo neoliberal implantado pelos governos federal e estaduais, diante dos acordos dos credores e diretores das agências de financiamento internacional, mas os movimentos sociais se apresentam como contra hegemônicos e fazem o papel da resistência das pretensões do projeto mundial de produção econômica, flexibilização de direitos trabalhistas, projetos educacionais etc. Ou seja, apesar de ainda frágeis, algumas mudanças se fazem notar.

Segundo Bonetti, nos jogos do poder,

ao mesmo tempo em que o projeto do capitalismo mundial se fortalece e se torna agressivo em suas estratégias de expansão dos ganhos econômicos, com abertura de novos mercados consumidores e de trabalho qualificado (para quem a homogeneidade cultural e habilidades técnicas são de extrema valia) fortalece-se a busca da singularidade, a valorização da diferença e da individualidade com a redescoberta da socialização da produção e da vida em comunidade, de formas alternativas de sobrevivência, de diferentes organizações da sociedade civil. Estas ações, tanto de um lado quanto de outro, direta e indiretamente, atuam como agentes definidores de políticas públicas (BONETTI, 2006, 61).

Existe uma estrutura globalizada que é minimizada nos percursos variados dos movimentos sociais em geral e que não é diferente no movimento de mulheres. O Estado responde às pressões como se fosse possível utilizar uma mesma receita para agrupamentos diferenciados, com demandas específicas e culturas divergentes. As políticas universalistas propostas pelos governos apresentam o trabalhador como responsável por sua miséria, incapaz de agarrar a oportunidade dada, e o Estado brasileiro aparece como aquele que proporcionou as condições de melhoria que não foi aproveitada.

Por vezes, as proposições de políticas afirmativas de inclusão, desdobramentos de políticas sociais, resultam dessa artimanha do Estado. Tal constatação não pode ser nublada, devido ao notório avanço dos movimentos sociais. São faces de uma mesma moeda, quando versa sobre políticas públicas.

O Estado se arvora a tratar todos igualmente, e caso alguma parcela da sociedade não consiga se encaixar nas regras é porque não tem garra e não se esforça o suficiente. Mormente nessa contradição, o dever do Estado é repassado para a responsabilidade dos/as trabalhadores/as em garantir o acesso aos serviços de saúde, educação e moradia, mesmo que esses serviços estejam em total colapso e com corte de verbas para sua melhoria.

Nos anos 1970, 1980 e 1990, houve maior organização das mulheres: o engajamento nos partidos políticos, nos sindicatos e associações de bairros, como também a organização junto as ONGs. A militância na academia propicia a construção de vários instrumentos públicos de apoio à luta das mulheres, muitas delas de classe média e intelectuais brancas, unidas aos movimentos populares. Essas tinham, naquele momento, reivindicações em comum, mas não só. Nesse momento havia destacada participação de mulheres negras, com demandas específicas, inclusive, a luta por creche foi encaminhada pelas mulheres negras¹⁵.

¹⁵ Por outro lado, há de se registrar que outro movimento, também feminino mas de mulheres negras, já estava em curso no Brasil, estruturado nas Irmandades Religiosas em organizações como a Frente Negra Brasileira (FNB), na década de 1940, e do Teatro Experimental do Negro (TEN) (1930). As demandas dos negros, especificamente, estavam voltadas para o reconhecimento de sua cidadania, do direito à educação, moradia,

O engajamento na militância acadêmica foi um dos caminhos utilizados pelas intelectuais e contribuiu muito para as discussões oficiais. Segundo Marlise Matos, do Departamento de Ciência Política e coordenadora do Núcleo de Estudos sobre a Mulher da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), o ambiente acadêmico é um lugar de disputa de poder, discriminatório:

Existe um mito de que a ciência e a academia são lugares isentos. É fundamental que a gente compreenda que esses campos são políticos, lugares de disputa de poder. E, por isso, ele reflete o contexto social no qual está inserido: uma sociedade patriarcal, machista, racista e heterossexista. Não vamos encontrar mulheres, negros e homossexuais em postos de grande importância (MATOS, 2011).

As principais reivindicações das organizações feministas marxistas foi o resgate histórico do papel das mulheres na sociedade, papel esse relegado ao plano privado do espaço doméstico, enquanto o espaço público, lugar onde acontecem as decisões políticas e econômicas, está reservado aos homens.

Essa perspectiva mais realista auxilia a entender a função das Delegacias Especializadas de Atendimento à Mulher, dos Conselhos da Condição Feminina e dos programas específicos de atendimento à mulher, como o Programa de Assistência Integral à Saúde da Mulher (PAISM), como conquistas específicas das lutas dessas mulheres. Todavia, estão longe do que é almejado e reivindicado ao Estado. Esse, como se vê, ao formular políticas públicas para todos/as, não observa grupos específicos e institui políticas universais.

No Brasil, a criação da Secretaria Especial de Políticas Públicas para as Mulheres (SPM), criada em 2003 com status de ministério, é parte deste empoderamento das mulheres nos espaços de poder e decisão. As Conferências realizadas desde a década de 1990 já traziam como objetivo intensificar a escolarização das mulheres como forma de vencer a pobreza, por meio de sua inserção no mercado formal de trabalho. As ONGs e os organismos internacionais, bem como o Banco Mundial, financiaram programas de formação para mulheres com cursos de curta duração, para facilitar a rápida inserção no mercado de trabalho. Todavia, esses cursos não primavam pelo aprofundamento da educação dessas mulheres, limitando-as ao alcance dos postos de trabalhos mais precários e menos qualificados.

creches etc., necessidades básicas que o Estado brasileiro relegou ao último plano: tratar com igualdade de oportunidades pobres e ricos, negros e negras, brancos e brancas. O que é revelador da complexidade que as discussões sobre políticas públicas assumem, quando o foco é a interseccionalidade de gênero e raça, no Brasil. Sobre isso, ler Ayodele e Filice (2011).

A ONU mulheres, entidade das Nações Unidas para a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres, lança em 2004 os princípios de empoderamento das Mulheres – ONU Mulheres e Pacto Global das Nações Unidas (UNIFEM-2004), contendo sete itens:

1. Estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero, no mais alto grau;
2. Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos e a não discriminação;
3. Garantir a saúde, segurança e bem-estar de todas as mulheres e homens que trabalham na empresa;
4. Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres;
5. Apoiar empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento das mulheres, através das cadeias de suprimentos e marketing;
6. Promover a igualdade de gênero através de iniciativas à comunidade e ao ativismo social;
7. Medir, documentar e publicar os programas da empresa na promoção da igualdade de gênero (UNIFEM, p. 6).

Esse conjunto de orientações, teoricamente, visa prepará-las para assumirem os rumos de suas próprias vidas. Esse programa é sempre realizado por meio das ONGs, focado em mulheres que vivem em situação de pobreza. No entanto, tais programas, notoriamente de inclusão, também colocam sobre essas mulheres a responsabilidade de superar o problema estrutural, tirando do Estado sua responsabilidade. O foco nas políticas públicas de reconhecimento, sem dar o devido destaque à necessidade de o Estado assumir seu papel na redistribuição econômica, faz com que as comunidades continuem sem acesso a hospitais, escolas, creches e sem emprego efetivo:

A luta pelo reconhecimento tornou-se rapidamente a forma paradigmática de conflito no fim do século XX. Demandas por reconhecimento das diferenças alimentam a luta de grupos mobilizados sob as bandeiras da nacionalidade, etnicidade, raça, gênero e sexualidade. Nesses conflitos “pós-socialistas”, identidades grupais substituem interesses de classe como principal incentivo para mobilização política. Dominação cultural suplanta a exploração como a injustiça fundamental. E reconhecimento cultural desloca a redistribuição socioeconômica como o remédio para injustiças e objetivos da luta política (FRASER, 2001, p. 245).

As mulheres são tratadas como “empreendedoras”. Cabe a cada uma alcançar o sucesso de seu negócio e, caso algo não ocorra como esperado, o discurso comporta uma ideia de culpabilização da trabalhadora, que não se adaptou ao mundo competitivo. Dessa forma, o Estado exime-se, com sua política de oferecer o mínimo para obter o máximo de superávit para honrar seus compromissos com as agências financiadoras internacionais:

Os agentes definidores das políticas públicas que representam os interesses das classes dominantes e que têm poder de barganha no âmbito da correlação de forças na sua definição não levam em consideração o caráter desigual da sociedade e consideram que a igualdade se resume na conquista de interesses específicos dos grupos e indivíduos por meio das instancias jurídicas, como se a possibilidade de acesso aos direitos sociais fosse iguais para todos (BONETTI, 2006, 29).

No tocante à educação e a formação das mulheres, são oferecidos programas normalmente capitaneados por alguma ONG, com a colaboração dos governos federal, estadual ou municipal. Esses programas pretendem capacitar as mulheres com cursos que as possibilitem criar uma pequena oficina, formar uma cooperativa. Com isso, reforça-se a ideia de que agora são empreendedoras e que serão capazes de romper com o círculo de miséria a que, até aquele, momento estavam submetidas.

Entretanto, não obstante esses avanços, notoriamente as políticas sociais têm assumido um caráter de acomodação de conflitos. As mulheres beneficiadas, em sua maioria, conseguem vencer a extrema pobreza, mas os recursos básicos como escola, saúde, creches, emprego permanecem sendo ofertados a conta-gotas (Bolsa Família, Bolsa Escola etc.) e não resolvem os problemas estruturais, pois não são de caráter permanente, sendo apenas paliativos.

Segundo Fraser, trata-se de redistribuição afirmativa que não muda a estrutura e a divisão do trabalho por gênero, ou seja, a estrutura político-econômica, que cria a exploração e marginalização, continua intacta:

Redistribuição afirmativa não afeta o nível profundo no qual a economia política é definida por gênero. Voltada principalmente para combater a discriminação atitudinal, não ataca a divisão de gênero do trabalho assalariado e não assalariado, nem a divisão de gênero de ocupações masculinas e femininas com trabalho assalariado. Ao deixar intactas as estruturas profundas que geram desvantagem de gênero, deve fazer realocações superficiais continuamente. O resultado não é só apenas sublinhar a diferenciação e gênero (FRASER, 2001, p. 275/276).

Uma observação cuidadosa da participação da mulher no campo educacional exemplifica os limites das políticas de reconhecimento no Brasil, conforme definido por Fraser (2001). Pesquisas publicadas pelo IPEA (2010) mostram em seus indicadores

educacionais que a mulher apresenta melhor desempenho que os homens, pois têm maior escolaridade e investe mais em capacitação e qualificação, visando melhores postos de trabalho. Todavia, nas condições concretas de sobrevivência, a desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho permanece latente.

Com este entendimento, uma militância aguerrida e qualificada se debruça sobre a problemática de gênero e investe em produções cada vez mais qualificadas¹⁶.

A questão de gênero não está resolvida. Mulheres enfrentam desafios referentes ao sexismo nos bancos escolares, na vida acadêmica, no mercado de trabalho, especialmente as mulheres negras, que têm desvantagens em todos os indicadores pesquisados, em relação a mulheres e homens brancos e homens negros.

Pesquisas revelam que, em 2009, o percentual de mulheres no ensino superior era de 16,6%, enquanto a dos homens, de 12,2%. Quando se compara a escolarização de mulheres brancas e negras no ensino superior verifica-se que 23,8% são brancas e entre as mulheres negras, essa taxa é de apenas 9,9%. As ações afirmativas e outras políticas têm contribuído para os avanços nessa área, entretanto, as desigualdades de gênero e raça determinam e limitam as trajetórias de jovens negras.

O mesmo quadro do campo educacional é perceptível no mercado de trabalho:

O mercado de trabalho expressivamente heterogêneo como o brasileiro, apresenta papel fundamental na promoção social dos trabalhadores, em especial dos negros. Embora se reconheça que essas populações têm tido mais acesso a educação, os dados coletados evidenciam um quadro muito semelhante: seja na educação, seja no mercado de trabalho, os negros continuam mais penalizados (GARCIA-FILICE, 2007, p. 89).

Nota-se que o desempenho superior em relação aos homens, vivenciado pelas mulheres no campo educacional, não se traduz em maior ocupação no mercado de trabalho, em postos mais qualificados e em maiores salários, e que, mesmo quando ocupam cargos de maior responsabilidade, elas têm que se desdobrar para provar que são capazes de exercer funções de gerência. Mesmo assim, são mais cobradas que os homens nos mesmos cargos.

¹⁶ Algumas mulheres têm se destacado em suas áreas de pesquisa, como é o caso de Sueli Carneiro, coordenadora executiva do Geledés Instituto da Mulher Negra, que atua em pesquisa nas áreas de raça, gênero e direitos humanos e possui vários artigos publicados; Jurema Werneck, Coordenadora de Criola, Organização não Governamental fundada em 1992, desenvolve ações, projetos e pesquisas nas áreas de saúde da população negra, mulheres negras, racismo, com atuação nos temas biopolítica, bioética, saúde coletiva, população negra, raça, racismo, gênero; Débora Diniz, professora da Universidade de Brasília e pesquisadora da Anis - Instituto de Bioética Direitos Humanos e Gênero, desenvolve projetos de pesquisa sobre bioética, feminismo, direitos humanos e saúde.

Nessas ocasiões, cabe às mulheres forjar condições e instrumentos para desempenhar suas novas funções de liderança, seja no trabalho, movimentos sindicais ou políticos, sem deixar de lado suas tarefas e obrigações como mãe e esposa. Diferentemente, quando é o homem a assumir esses cargos, ele espera que a esposa ou a mãe lhe proporcione a paz necessária para as novas funções.

Esses dados revelam que há uma enorme estrada a ser percorrida no campo das políticas públicas e que apontam para uma combinação de gênero, raça e classe no âmbito da educação básica e superior, e da inserção igualitária e equânime de homens e mulheres no mercado de trabalho.

Segundo Mourão e Galinkin (2008), concomitante a essa análise da realidade, constata-se que as representações sobre o desempenho de mulheres em cargos de chefia apontam para um modo feminino de gerenciar. Porém essa avaliação não é consensual entre os/as subordinados/as. As mulheres ainda têm muitas barreiras a vencer e as autoras concluem que o setor público apresenta-se mais aberto à ascensão feminina aos altos cargos gerenciais. Todavia muito ainda há por ser feito.

Recuperando o campo de estudo, neste contexto, constata-se que a UnB não apresenta quadro diferente do encontrado por Mourão e Galinkin (2008). As mulheres têm qualificação superior e os gestores reconhecem que as mulheres são mais aptas a exercer a gestão, como será demonstrado no Capítulo 4. Segundo eles, elas ouvem mais, são mais compreensivas. “Eu acho que a mulher consegue ter uma capacidade de ouvir melhor do que o dos homens, o diálogo é mais fácil com as mulheres do que com os homens” (Gestor 1). Admitem ser fácil trabalhar com mulheres, todavia, na prática, ainda assim não são representadas paritariamente nos cargos de gerência, mais especificamente direção e coordenação, que foram observados.

No mesmo diapasão, no mercado de trabalho os dados evidenciam uma segmentação ocupacional relacionada ao gênero e à raça. As mulheres, especialmente as negras, concentram-se no setor de serviços sociais (cerca de 30%). Nesse grupo ocupacional estão as atividades relacionadas ao cuidado em sentido amplo (educação, saúde, serviços sociais e domésticos), que culturalmente são destinados às mulheres (IPEA-2011).

O II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres¹⁷ (2008), publicado pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM), confirma essa desigualdade em

¹⁷ I Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (2004), foi lançado por ocasião do encerramento do ano da Mulher no Brasil.

relação ao gênero. Apenas 8,9% dos representantes da Câmara Federal são mulheres. No Senado Federal, nas últimas eleições, 14,81% dos novos senadores são mulheres, no que pese existir legislação (Lei 9504/97) assegurando que os partidos políticos devem apresentar em suas legendas o percentual mínimo de 30% de mulheres inscritas, para poderem concorrer às eleições. Isso não garante que essas mulheres terão o mesmo financiamento e o mesmo tempo nos programas de propaganda política desses partidos.

Segundo pesquisa da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (2006), nos cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS 1, 2 e 3) ocupados, o número de homens e mulheres não difere muito, mesmo assim os homens são maioria. Porém, quando são observados os escalões superiores (DAS 4, 5 e 6) onde se concentram o controle de decisões, o número de mulheres ocupantes desses cargos cai bruscamente.

Segundo pesquisa do IBGE, das mulheres ocupadas no mercado de trabalho em 2011, 22,6% estavam no setor público, enquanto entre os homens, esse percentual era de 10,5%. Analisando a distribuição da população ocupada exclusivamente no setor público, ele era composto por 55,3% de mulheres e 44,7% de homens (IBGE, 2012, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego 2003-2011).

Também na UnB, foco desta pesquisa, atualmente (2013), 56% dos cargos de direção são ocupados por homens e as mulheres ocupam 44% destes cargos. Porém há uma diferenciação a ser considerada sobre a formação dessas mulheres. Os servidores/as técnicos/as administrativos/as em educação ocupam apenas 24% dos cargos. Dos 36 técnicos que ocupam cargos de direção CD4, só catorze são mulheres, 39%. Dos onze assessores, há apenas duas técnicas.

Diante desse contexto, uma pesquisa que foque na relação entre capacitação, promoção e ocupação de cargos de gestão em uma Instituição de Ensino Superior pública como a UnB pode ser reveladora. Este estudo fez um diagnóstico sobre a influência ou não da qualificação e ou capacitação de mulheres e a ascensão a cargos de gestão na administração da Universidade de Brasília (UnB), e avalia como as questões de gênero se apresentam na fala dos/as entrevistados/as, Decanos, Diretores/as, e Coordenadores/as. Verificar-se-á se existe, em curso, uma visão sobre uma gestão feminina na opinião destes sujeitos da pesquisa, e, concomitantemente, observar como essas visões de mundo e convicções operam, nas formas de gestão, em quatro decanatos da UnB, a saber: DEG, DAF, DPO, DGP.

CAPÍTULO 2 NOTAS SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

Neste capítulo trata-se dos caminhos teórico-metodológicos da pesquisa. Também se explicita o método que foi utilizado na análise dos dados, o materialismo histórico e dialético, assim como os sujeitos da pesquisa, os procedimentos da coleta e análise dos dados.

2.1 O PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO DA PESQUISA

Esta é uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva e analítica, que tem como foco principal conhecer a comunidade, seus traços e características, seus valores e preconceitos (TRIVIÑOS, 1987, p. 110). Assim, para a análise dos dados, utilizou-se a abordagem qualitativa, por se tratar de uma alternativa mais adequada para captar opiniões e atitudes, além de crenças e percepções para auxiliar no levantamento do que as pessoas pensam em relação a determinados assuntos, no caso, as mulheres em cargos de direção e coordenação na UnB.

De acordo com Minayo (2010), as pesquisas qualitativas respondem a questões particulares, preocupando-se com um nível de realidade que “não pode ser quantificado”, como é o caso das percepções particulares dos indivíduos decanos, diretores/as e coordenadores/as sobre as competências necessárias para que mulheres assumam cargos de direção. O enfoque qualitativo é, por consequência, terreno farto que permite a participação dos sujeitos alvo da pesquisa. Trata-se, portanto, de um insumo, uma postura, uma necessidade para o diagnóstico da realidade (MINAYO, 2004).

Segundo Kosik (2002), a dialética visualiza matéria e pensamento como princípios interligados, na qual o homem está presente e é o principal ator para conhecer e transformar sua realidade. A leitura a priori do campo da pesquisa revela o quanto essa pode ser dinâmica, contraditória, conflituosa, relacional. A realidade está em constante transformação em virtude da prática social.

Para Kosik (Id.),

a dialética é o pensamento crítico que se propõe a compreender a “coisa em si” e sistematicamente se pergunta como é possível chegar à compreensão da realidade.

Por isso, é o oposto da sistematização doutrinária ou da romantização das representações comuns. O pensamento que quer conhecer adequadamente a realidade, que não se contenta com os esquemas abstratos da própria realidade, nem com suas simples e também abstratas representações, tem de destruir a aparente independência do mundo dos contatos imediatos de cada dia. O pensamento que destrói a pseudoconcreticidade para atingir a concreticidade é ao mesmo tempo um processo no curso do qual sob o mundo da aparência se desvenda o mundo real; por trás da aparência externa do fenômeno se desvenda a lei do fenômeno; por trás do movimento visível, o movimento real interno; por trás do fenômeno a essência (KOSIK, 2002, p. 20).

Ou seja, ao assumirmos o materialismo histórico e dialético, opta-se por compreender a realidade dada, encontrada na UnB, por meio dos dados preliminares, que revelaram que as mulheres se qualificam mais que os homens. Daí se procurar saber se por estarem mais preparadas, como apregoa o PCCTAE, estão sendo assimiladas nos cargos de gestão. Já a pesquisa bibliográfica e documental contou com os documentos oficiais da UnB e do MEC, como relatórios, leis e decretos, além dos dados funcionais extraídos do SIPES. O trato das fontes por meio do método dialético permitiu seguir as orientações de Kosik (2002), não engessando o real por meio da “Sistematização das Representações” de gênero, a priori. Foi o mergulho na práxis que nos direcionou à teorização, sobre um formato de gestão feminina na UnB, e não o seu contrário.

Compreender o método não é tarefa fácil, pois há que aprender como utilizá-lo e entrelaçá-lo com o material de campo e o conhecimento adquirido. Desse modo,

a formação do pesquisador não pode restringir-se ao domínio de algumas técnicas de coletas, registro e tratamento dos dados. As técnicas não são suficientes, nem constituem em si mesmas uma instância autônoma do conhecimento científico. Estas têm o valor como parte dos métodos. O método, ou caminho do conhecimento é mais amplo e complexo. Por sua vez, um método é uma teoria de ciência em ação que implica critérios de cientificidade, concepções de objeto e de sujeitos, maneiras de estabelecer essa relação cognitiva e que necessariamente remetem a teorias de conhecimento e a concepções filosóficas do real. Essas diversas concepções dão suporte às diversas abordagens utilizadas nas construções científicas e na produção de conhecimentos (GAMBOA, 2007, p. 48).

É com esse entendimento que esta pesquisa se aproxima de alguns pressupostos do método dialético, pois,

na perspectiva materialista histórica, o método está vinculado a uma concepção de realidade, de mundo e de vida no seu conjunto. A questão da postura, neste sentido, antecede ao método. Este se constitui numa espécie de mediação no processo de aprender, revelar e expor a estruturação, o desenvolvimento e transformação dos fenômenos sociais (FRIGOTTO, 2008, p. 77).

Triviños (1987), em reflexões sobre o método, infere que ele surge na segunda fase do desenvolvimento intelectual de Marx, tendo como base o questionamento aos fundamentos hegelianos e fortalecido pelo pensamento de que os homens constroem suas

ideias a partir da prática social concreta e que essa se manifesta por intermédio da história, sendo o resultado das atividades humanas.

Kosik (2002) nos auxilia a compreender melhor essa reflexão de Triviños (1987) ao afirmar que

a dialética não atinge o pensamento de fora para dentro, nem de imediato, nem tampouco constitui uma de suas qualidades; o conhecimento é que é a própria dialética em uma das suas formas; o conhecimento é a decomposição do todo. O “conceito” e a “abstração”, em uma concepção dialética, têm o significado de método que decompõe o todo para poder reproduzir espiritualmente a estrutura da coisa, e, portanto, compreender a coisa (KOSIK, 2002, p. 18).

Entende-se que a produção do conhecimento, como a própria dialética, prescinde do conhecimento, mesmo que preliminar, da realidade, e vão se reformulando mutuamente, dialeticamente.

No materialismo histórico dialético, as categorias e as leis externam as ligações e os aspectos gerais da realidade objetiva com o mundo. Assim, nesta pesquisa, para análise da mobilidade funcional dos/as servidores/as técnico-administrativos da UnB, por meio da capacitação e qualificação, abordaram-se as seguintes categorias metodológicas de análise: Totalidade, Contradição e Mediação.

Segundo Netto (2011), “a sociedade burguesa é uma totalidade concreta. Não é um ‘todo’ constituído por ‘partes’ funcionalmente integradas, constituída, por totalidades de menor complexidade” (2011, p. 56). Assim, ao focar essa categoria, o intuito não é imprimir um olhar dialético que analisa as partes em suas peculiaridades, mas a análise num aspecto mais amplo da realidade.

Na categoria da totalidade concreta, a realidade é avaliada como um todo estruturado, levando a pensar, como Kosik, que

Totalidade significa: realidade como um todo estruturado, dialético, no qual ou do qual um fato qualquer (classe de fatos, conjunto de fatos) pode vir a ser racionalmente compreendido. Acumular todos os fatos não significa ainda conhecer a realidade; e todos os fatos (reunidos em um conjunto) não constituem, ainda, a totalidade. Os fatos são conhecimento da realidade e são compreendidos como fatos de um todo dialético – isso é, se não são átomos imutáveis, indivisíveis e indemonstráveis, de cuja reunião a realidade saia constituída – se são entendidos como partes estruturais do todo, que compreende a realidade nas suas íntimas leis e revela, sob a superfície e a casualidade dos fenômenos, as conexões internas, necessárias, coloca-se em antítese à posição do empirismo, que considera as manifestações fenomênicas e casuais, não chegando a atingir a compreensão dos processos evolutivos da realidade (KOSIK, 2002, p. 44).

A Totalidade não é o conjunto das partes, nem a junção do particular com o contexto geral, mas pode ser compreendida como a relação da parte com o movimento global,

que lhe rodeia e é a razão de sua existência. Em nossas análises a categoria totalidade se apresenta, porém não será aprofundado nesse trabalho o foco foi nas categorias contradição e mediação.

Já a categoria da Contradição exige considerar “a totalidade concreta como articulada, e que é a sociedade burguesa é uma totalidade dinâmica. Seu movimento resulta do caráter contraditório de todas as totalidades que compõem a totalidade inclusiva e macroscópica” (2011, p. 56), ou seja, Totalidade e Contradição são elementos que se retroalimentam.

Quanto ao conceito de Mediação, ele representa justamente essas relações concretas que vinculam diferentes momentos do todo em que nada é isolado. Segundo Netto (2011, p. 57), tais relações nunca são diretas; elas são mediadas não apenas pelos distintos níveis de complexidade, mas, sobretudo, pela estrutura peculiar de cada totalidade.

No conjunto, essas duas categorias guiaram a compreensão da complexidade da questão da mobilidade funcional na UnB, ainda mais vinculada à questão de gênero. E auxiliaram a compreender a relação entre a qualificação e a capacitação na ocupação de cargos de direção, por mulheres.

Feito esse preâmbulo teórico-metodológico, discutiremos os diferentes percursos trilhados, no item a seguir.

2.2 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

No item a seguir, serão apresentados os caminhos percorridos, a metodologia utilizada, sujeitos, questões de pesquisa e técnicas para elucidar as cinco questões propostas.

1.1.1 Análise documental

Considerando os dados obtidos no recorte temporal dos primeiros seis anos de implantação do PCCTAE, de 2006 a 2011, este estudo teve como base de investigação os documentos oficiais, como leis, decretos e portarias do MEC, os relatórios de Gestão do

DGP/DCADE, fichas funcionais extraídas do SIPES, PDI e o PDIC da UnB. Aprofundou-se o estudo comparativo iniciado, entre os dados atuais e os existentes em 2005. O objetivo foi verificar se houve, após capacitações e qualificações, maior ingresso das mulheres nas nomeações para cargos de diretoras e coordenadoras, tendo em vista sua recorrente e superior qualificação em relação aos homens. Observou-se, além da qualificação e capacitação, se o fato de serem mulheres foi levado em conta para a promoção ou não dentro da Instituição.

Nesta pesquisa, utilizou-se os bancos de dados do Sistema de Pessoal (SIPES), analisando os relatórios de gestão da Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP-DCADE) referentes aos anos de 2006 a 2011, período desta pesquisa.

Como fonte de dados e informações, utilizaram-se as fichas funcionais levantadas no Sistema Integrado de Pessoal (SIPES), onde são cadastrados os dados da vida funcional dos/as trabalhadores/as da Universidade de Brasília, inclusive diferenciando os de qualificação e capacitação. O objeto desta pesquisa é o impacto do PCCTAE na qualificação e capacitação e a influencia na ocupação de cargos de chefia na Universidade de Brasília. O foco principal é analisar e comparar a qualificação e a capacitação de mulheres e homens, observando se há equiparação entre ambos na ocupação de postos de comando na UnB, como diretores/as e coordenadores/as.

O levantamento dos dados permitiu que pudesse ser observada qual a evolução dos níveis de capacitação e qualificação dos/as servidores/as técnicos/as-administrativos pós-implantação do PCCTAE em 2006. Segundo Creswell (2010, p. 41), essa técnica permite analisar os dados dos documentos e realizar interpretação estatística. Neste estudo, verificaremos a evolução das capacitações e qualificações nos diversos períodos do estudo. A análise documental tem como objetivo a representação concentrada de informações contidas em documentos oficiais ou relatórios, o que facilita a análise do pesquisador (BARDIN, 1997, p. 46).

1.1.2 Entrevistas estruturadas

Para Triviños, a entrevista estruturada pode ser um meio do qual se lança mão para obter as respostas que permitem avançar nessas investigações e que também “é capaz de

ser útil para evidenciar, na prática, certos comportamentos que nos interessam colocar em alguma perspectiva ou convencer-nos de sua ausência” (1987, p. 138).

A entrevista estruturada é uma técnica que planeja, prevê todas as questões básicas que deverão ser colocadas ao grupo de entrevistados de forma padronizada. Permite a melhor comparação das respostas, visto se basear nas mesmas perguntas. O intuito foi levantar as percepções sobre as diferenças de gênero em relação à ocupação de cargos de chefia. A respeito dessas diferenças, buscou-se identificar competências elencadas como necessárias para exercer os cargos e checar se as competências podem ser desenvolvidas ou aperfeiçoadas pelas atividades de capacitação do DGP/DCADE.

Para este estudo, foram realizadas 10 (dez) entrevistas com 2 (dois) decanos, 4 (quatro) diretores e 4 (quatro) coordenadores, sendo 5 (cinco) mulheres e 5 (cinco) homens. Eles serão aqui identificados como Gestor 1 e Gestor 2 para os decanos, os/as diretores/as serão denominados D1, D2, D3 e D4, e os/as coordenadores/as como C1, C2, C3, e C4.

Os/as entrevistados/as foram diretores/as e coordenadores/as, mulheres e homens que exercem cargos estratégicos e gerenciais nos diversos decanatos, e que estão lotados na Reitoria, a saber: Decanato de Administração (DAF), Orçamento e Finanças (DPO), Gestão de Pessoas (DGP) e Decanato de Graduação (DEG).

Durante as entrevistas, ele/as foram estimulados/as a externar e justificar seus pontos de vista, os critérios nas escolhas de diretores/as, no caso dos decanos; e dos diretores/as, para justificar como se dá a escolha do/as coordenadores/as. Em relação aos coordenadores/as, objetivou-se conhecer como se veem em cargos de gestão e se são conscientes dos motivos pelos quais foram escolhidos para esses cargos.

As entrevistas foram utilizadas com o objetivo de verificar as percepções e critérios para a escolha de diretores/as pelos decanos, e coordenadores/as pelos/as diretores/as, assim como a visão desses coordenadores dos motivos pelos quais foram escolhidos para essas funções. Escolheu-se a entrevista estruturada pela facilidade de comparação das respostas dos entrevistados. “A amostragem para estudos com entrevistas, na maioria dos casos, significa encontrar uma variedade de casos e experiências e, por vezes, casos semelhantes para comparação” (FLICK, 2009, p. 109).

1.1.3 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo tem como objetivo decifrar o que está por trás das palavras e consiste na interpretação da mensagem à procura de outras realidades não expressas. Trata-se de

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

As entrevistas foram transcritas e analisadas a partir da técnica de Análise de Conteúdo proposta por Franco (2007, p. 19), ao afirmar que “o ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada”. Para Pêncheux (*apud* FRANCO, 2007, p. 11), “a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”, devendo ser analisado o conjunto, no caso, as análises documentais e as entrevistas.

O método de Análise do Conteúdo proposto por Franco é caracterizado como uma técnica que se situa nos elementos da comunicação: emissor, codificador, mensagem, decodificação e receptor, para fazer inferências sobre “as características do texto, as causas ou antecedentes das mensagens e os efeitos da comunicação” (FRANCO, 2007, p. 10).

Condições contextuais que envolvem a evolução histórica da humanidade, as situações econômicas e socioculturais nas quais os emissores estão inseridos, o acesso aos códigos linguísticos, o grau de competência para saber decodificá-los, o que resulta em expressões verbais (ou mensagens) carregadas de componentes cognitivos, afetivos, valorativos e historicamente mutáveis, sem contar os componentes ideológicos impregnados nas mensagens (*Id., ibid.*).

A análise de conteúdo, articulada por uma concepção dialética, exigiu situar as falas no contexto histórico já analisado.

1.1.4 Triangulação de fontes

Por fim, a triangulação de fontes de dados tem como objetivo realizar o cruzamento dos dados obtidos por meio dos Relatórios de Gestão, das fichas funcionais e das percepções reveladas nas entrevistas, para que, em conjunto, possibilitassem traçar o mapa das concepções de gestão na Universidade, especificamente, em relação à questão de gênero. Desse modo,

a técnica de triangulação tem por objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco do estudo. Parte de princípios que sustentam que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essências com uma macro realidade sociais (TRIVIÑOS, 1987, p. 138).

A triangulação das fontes de dados (MINAYO, 2005) valeu-se da literatura, dos documentos, das entrevistas e da percepção da pesquisadora utilizados para, em confronto com os dados coletados, construir um estudo coerente e relevante sobre alcances e limites das estratégias de democratização do acesso aos cargos de chefia por mulheres na UnB. Observaram-se aspectos da visão de gestão que se materializa em alguns decanatos da UnB, em especial destaque para a análise dos critérios e competências elencados, atentando para as representações de gênero que permeiam as escolhas dos/as indicados/as para os cargos de direção e coordenação.

1.1.5 Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção

A pesquisa de campo foi realizada na Universidade de Brasília (UnB), especificamente no prédio da Reitoria, importante centro de decisões da Universidade. Considerando que há um plano de carreira, o PCCTAE, que orienta a progressão funcional dos técnicos/as administrativos/as, compreender se a indicação fere a orientação legal e se alguma concepção de gênero permeia a escolha foi um dos motivos deste recorte nos sujeitos da pesquisa.

Os sujeitos desta pesquisa foram mulheres e homens que ocupam cargos de chefia, na função de diretores/as e coordenadores/as, e que estejam lotadas na Reitoria. O

objetivo foi verificar se o PCCTAE contribui para que as mulheres ocupem postos na administração da Universidade. Estabeleceu-se como critério para as entrevistas dos sujeitos da pesquisa, que eles/as exerçam cargos estratégicos e gerenciais e que estejam lotados/as na Reitoria.

Os Cargos de Direção (CD) ocupados pelo Reitor-CD1 e pela Vice-Reitora-CD2 são cargos estratégicos na administração da Universidade, os Decanos-CD3, Diretores-CD4 e Coordenadores-FG1 são cargos de níveis táticos, as demais FGs são de níveis operacionais. Nessa hierarquia, são os Decanos os responsáveis pela indicação dos/as Diretores e estes por sua vez, indicam os/as coordenadores/as. A seguir, detalham-se os critérios de seleção.

A Universidade possui 2.323 servidores docentes, 2.739 servidores técnicos/as administrativos em educação¹⁸. Desses, 427 estão lotados na Reitoria, que conta ainda com servidores contratados pelos SICAP, estagiários de graduação e técnicos. São 184 mulheres e 243 homens. Esses/as trabalhadores/as estão distribuídos pelos sete decanatos, dezessete diretorias, quatro secretarias, seis assessorias, duas subsecretarias.

Nesse universo, foram selecionados cinco decanos: Decanato de Ensino e Graduação (DEG), Decanato de Administração e Finanças (DAF), Decanato de Gestão de pessoas (DGP), Decanato de ações Comunitárias (DAC) e Decanato de Orçamento e Planejamento (DPO), sendo três decanos e duas decanas. Selecionaram-se os decanatos levando em consideração a missão administrativa e acadêmica e o quantitativo de técnicos/as administrativos/as ocupantes de cargos de chefia nesses decanatos. No decorrer desta pesquisa, devido a problemas com a agenda do/as Decano/as, não foi possível entrevistá-lo/as. Em gestões anteriores, alguns desses decanatos foram ocupados por técnicos/as, o que não é a realidade nesta gestão, em que todos os Decanos são docentes.

Em relação aos diretores e coordenadores, foram entrevistados quatro diretores/as, dois do Decanato de Planejamento e Orçamento (DPO), sendo um homem e uma mulher, uma diretora do DAF, e um diretor do DGP; quatro coordenadores, um homem lotado no DPO e três mulheres, uma do DEG e duas do DGP.

¹⁸ Informações obtidas na página do DGP (Decanato de Gestão de Pessoas). Os dados são de agosto de 2012.

Quadro 1 – Quadro de Entrevistados/Sujeitos da Pesquisa

Sujeitos da pesquisa	Quantitativo e gênero	Objetivos
Decanos	2 homens – DEG/DAF Não foi possível entrevistar o/as Decano/as do DPO, DAC e DGP como anunciado.	Identificar quais são os critérios e competências essenciais ao/a gestor/a. Verificar se na percepção dos sujeitos da pesquisa há diferença substancial que se vincule às questões de gênero.
Diretores/as	2 homens – DPO/DGP 2 mulheres – DPO/DAF	Identificar quais são os critérios e competências essenciais ao/a gestor/a. Verificar se, na opinião das mulheres em cargos de Gestão, o fato de serem do gênero feminino influenciou na indicação e se influencia na gestão. Verificar se, na percepção dos sujeitos da pesquisa, há diferença substancial que se vincule às questões de gênero.
Coordenadores/as	3 mulheres – DEG/DGP 1 homem - DPO	Verificar se, na opinião das mulheres em cargos de Gestão, o fato de serem mulheres influenciou na indicação e se influencia na gestão. Verificar se na percepção dos sujeitos da pesquisa há diferença substancial que se vincule às questões de gênero.

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

Foram selecionadas duas diretoras e três coordenadoras dentre os respondentes para a entrevista estruturada. O objetivo foi verificar se, na opinião delas, o fato de serem mulheres influenciou na indicação ou se interfere na gestão. Não foram entrevistadas diretoras ou coordenadoras docentes, pois o objetivo desta pesquisa é verificar os efeitos do PCCTAE na qualificação e capacitação das mulheres técnicas-administrativas na UnB e sua ascensão a cargos de gestão. O critério foi serem técnicos/as-administrativos em educação e estarem lotados/as no prédio da Reitoria.

O motivo de tal escolha é o fato de a Reitoria ser o centro de comando da Universidade, lugar onde se dão as decisões políticas e administrativas. E devido ao fato de os/as ocupantes da função de diretores/as serem em sua grande maioria, com raras exceções, indicados pelos/as decanos/as, que por sua vez, indicam os/as coordenadores/as das áreas.

2.3 QUESTÕES DE PESQUISA

Para responder a primeira questão – *Quais são os critérios e competências essenciais ao/a gestor/a contida nas orientações legais e normativas em curso na UnB? Há conflitos entre a dinâmica social e a literatura sobre gestão pública?*, Usou-se a técnica das entrevistas estruturadas realizadas com decanos/as, diretores/as e coordenadores/as. Buscaram-se identificar as motivações apresentadas por homens e mulheres em cargos de gerência para as indicações, e se houve critérios e competências anunciados que pudessem ser vinculados às questões de gênero.

Para responder a segunda questão – *Diante do PCCTAE, homens e mulheres se capacitaram e qualificaram proporcionalmente?*, Foi realizada análise documental. Utilizaram-se, para isso, os dados do SIPES, o PDI da UnB, Relatórios de Gestão da Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação, leis, decretos e portarias que regulamentam a capacitação e qualificação dos/as servidores/as técnicos/as-administrativos das universidades.

Segundo Gaetani (1995), a reforma do Estado, capitaneada pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso (1995 e 2002) apontava a redução dos gastos públicos e a diminuição da máquina do Estado, ao mesmo tempo em que era discutida a profissionalização dos recursos humanos do setor público. Ela colocou na ordem do dia a capacitação e qualificação dos trabalhadores/as públicos com o objetivo de modernizar a administração do Estado.

Entretanto, a mudança encontrou obstáculos na própria proposta de reforma do Estado, quanto à disponibilização de recursos para aperfeiçoamento, diante da demanda reprimida por capacitação, conflitos entre a teoria e a prática, coerência dos cursos propostos e os realmente necessários para a ocasião, e as dificuldades para encontrar profissionais habilitados para as capacitações, já que no período existiam poucas instituições e universidades com áreas em administração pública: Fundação Getúlio Vargas (FGV/RJ e SP),

Universidade Estadual de São Paulo (UNESP), Universidade Federal da Bahia (UFBA), e Escola de Governo de Minas Gerais – Fundação João Pinheiro (EGMG/FJP).

Na esfera federal, contava-se com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), o Instituto Rio Branco, a Escola Superior de Administração Fazendária (ESAF) e os centros de formação vinculados às Forças Armadas (GAETANI, 1995, ENAP).

Os trabalhadores/as técnico-administrativos em Universidades e Institutos Federais, ao contrário dos demais servidores públicos civis, conquistaram um plano de carreira que lhes garante a associação entre capacitação/qualificação, carreiras e remuneração (PCCTAE, 2005).

Para responder a terceira questão – *As mulheres com maior qualificação profissional são absorvidas na mesma proporção que os homens nos cargos de direção e coordenação?*, refletiu-se sobre a proposta de gestão gerencialista e a gestão democrática, e qual o modelo mais adequado para a gestão pública.

Para a quarta questão – *As concepções de gênero se operam como um diferencial na mobilidade funcional interna de mulheres na UnB?*, Consideraram-se as entrevistas e os Censos Educacionais (MEC/INEP), que mostram que as mulheres possuem maior qualificação que os homens.

Também se buscou identificar se é possível afirmar que opera na UnB uma representação sobre uma gestão feminina. Diretores/as e Coordenadores/as foram estimulados/as a emitir opiniões a respeito de como veem a mulher em cargos de chefia; se consideram que existem diferenças no exercício da gestão; se há, para eles/elas, um modo feminino de chefiar, como argumentado por Mourão e Galinkin (2008).

Os estudos comprovam que, apesar de as mulheres apresentarem melhor desempenho na vida acadêmica e terem maior escolaridade, ocupam os cargos menos importantes, recebem os menores salários, mesmo no serviço público, em que, teoricamente, os salários são iguais. Elas são preteridas nas ocupações de cargos de chefia em favor dos homens e, quando ascendem a algum cargo, são mais cobradas que eles e necessitam provar diariamente que são capazes de ocupar com sucesso cargos de chefia (FONTENELE-MOURÃO; GALINKIN, 2008). Esse fenômeno parece se estender à UnB. Assim, para verificar essa afirmação, analisa-se se elas são indicadas, paritariamente, para a ocupação de cargos gerenciais.

Por último, foram entrevistados/as diretores/as e coordenadores/as lotadas na Reitoria com vistas a se obterem resposta para a quinta questão – *Existem indícios de uma visão de gestão caracteristicamente feminina, na fala dos gestores/as?* O intuito foi verificar

se, no rol de características apontadas, delineia-se uma gestão feminina. E, caso se apresente, pode-se afirmar que ela interfere na mobilidade funcional de técnicos/as-administrativos/as na UnB.

Diante dessas indagações, os capítulos a seguir tentam responder cada uma delas.

CAPÍTULO 3 REFLEXÕES SOBRE GESTÃO PÚBLICA E O PCCTAE NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Este capítulo traz um breve histórico dos processos de estruturação pelos quais a UnB passou – considerando sua singularidade em termos de proposta de educação nacional para o Ensino Superior, diante dos regimes políticos instaurados no Brasil nos anos 1960 – e visa apresentar também como a formação dos/as técnicas/os foi sendo tecida nesse contexto, até desembocar no PCCTAE. O objetivo é refletir sobre o tipo de gestão mais adequado para o serviço, com a questão 1: *Quais são os critérios e competências essenciais ao/a gestor/a contidos nas orientações legais e normativas, em curso na UnB? Há conflitos entre a dinâmica social e a literatura sobre gestão pública?*

Antes de mergulhar no percurso específico da UnB, faz-se necessário situá-la como campo de pesquisa.

A Universidade de Brasília¹⁹ foi criada por meio da Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1960, pelo então presidente João Goulart, e oficialmente inaugurada em 21 de abril de 1962. A Universidade iniciou as aulas em 9 de abril do mesmo ano, com 413 alunos que se submeteram ao seu primeiro vestibular. As aulas eram ministradas no prédio do Ministério da Saúde, na Esplanada dos Ministérios, sendo que os primeiros cursos foram Direito, Administração e Economia, Letras Brasileiras, e Arquitetura e Urbanismo.

Darcy Ribeiro, antropólogo, fundador e primeiro reitor da UnB, idealizou uma instituição diferente dos modelos até então existentes. Sonhava com uma universidade articulada à sociedade e voltada para as transformações sociais. Ocupou o cargo até início de 1963, quando assumiu a Chefia do Gabinete Civil da Presidência da República de João Goulart. Anísio Teixeira, Vice-Reitor, assumiu então como reitor e permaneceu à frente da Reitoria até abril de 1964, quando foi destituído pelos militares (SALMERON, 1999, p. 102).

Os cursos criados tinham um objetivo, possuíam um tronco comum de formação básica e só após dois anos é que os estudantes eram encaminhados aos institutos e faculdades, para seguir com a formação específica. Esse formato se mantém hoje (2013) na Faculdade do Gama (FGA). O estudante entra no curso de engenharia e só depois de uma formação básica, escolhe em qual ramificação das engenharias será habilitado.

¹⁹ As informações relativas à Universidade de Brasília foram coletadas no portal da UnB, em setembro de 2012.

A Universidade de Brasília nasce ancorada em um modelo de democracia. Em seu fazer pedagógico, científico e tecnológico, inovou, priorizando a indissociabilidade do tripé *ensino, pesquisa e extensão*.

O sonho de Darcy Ribeiro e Anísio Teixeira de construir uma universidade pública e gratuita pautada na democracia e na liberdade foi interrompido pelo golpe militar de março de 1964. Durante o regime militar, que perdurou de 1964 a 1985, o *campus* foi invadido e cercado por policiais militares e do exército por diversas vezes. A ditadura trouxe terror e incertezas para professores, estudantes e servidores técnicos, que tiveram suas vidas e atividades vigiadas pelo regime. Na primeira invasão, em 9 de abril de 1964, os militares procuravam armas, material “subversivo” e doze professores. Os professores, alguns estudantes e funcionários foram presos e levados para o quartel do Batalhão da Guarda Presidencial²⁰.

Dias após a invasão e a exoneração de Anísio Teixeira, o governo militar nomeia o professor Zeferino Vaz, e um novo Conselho Diretor, que, logo depois de assumir, dispensou alguns professores alegando motivo de “conveniência administrativa”, não lhes dando direito de defesa (SALMERON, 1999, p. 175).

Em 1965, 15 docentes foram demitidos, acusados de subversão; e em apoio aos colegas demitidos, 209 professores e instrutores assinaram demissão coletiva, em protesto contra a repressão sofrida na Universidade. Professores e estudantes deflagraram greve de 24 horas e o então reitor Laerte Ramos de Carvalho solicitou o envio de tropas à UnB, que foi novamente invadida em 11 de outubro. Reuniões foram proibidas, professores estrangeiros²¹ foram presos e mais professores pediram demissão.

O ano de 1968 foi marcado por passeatas e protestos contra o regime militar. Em agosto de 1968, a UnB foi novamente invadida. Os estudantes organizaram protestos com a intenção de denunciar à sociedade o que acontecia na realidade nacional e a invasão na UnB.

O reitor Caio Benjamin Dias solicitou intervenção da polícia com a justificativa de que não conseguia controlar os estudantes e precisava defender o patrimônio da Universidade. A situação se agravou e em meio aos conflitos, no mesmo clima de terror, no

²⁰ A lista de demitidos, depois da invasão, incluía o reitor Anísio Teixeira e o vice Almir de Castro; os membros do Conselho Diretor da Universidade – formado por Anísio Teixeira, Darcy Ribeiro, Hermes Lima e Abgar Renault; os membros do Conselho Federal de Educação – Oswaldo Trigueiro, procurador Geral da República, o frei Mateus Rocha e, como suplentes, Alcides da Rocha Miranda e João Moojen de Oliveira, da Secretaria de Agricultura do Distrito Federal (SALMERON, 1999).

²¹ O físico francês Michel Paty, o arquiteto hindu Shyan Janveja e o químico inglês William Eyton.

Rio de Janeiro, a polícia, ao invadir o restaurante Calabouço, matou o estudante secundarista Edson Luís de Lima Souto.

Na UnB, estudantes se reuniram para protestar contra a morte de Edson. A mobilização levou à mais violenta invasão da UnB. Os agentes das polícias Militar, Civil, Política (DOPS) e do Exército invadiram a UnB, detiveram e mantiveram mais de 500 pessoas, entre estudantes, professores e servidores técnicos, na quadra de basquete. Era 29 de outubro de 1968, e o “dia do Terror” ainda é lembrado por servidores técnicos, professores e ex-alunos que foram submetidos à detenção ou viram seus colegas detidos (PORTAL UNB, 2012). Entre os presos estava Honestino Guimarães, militante do movimento estudantil e da Ação Popular Marxista-Leninista (APML). Mesmo na prisão, Honestino foi eleito presidente da Federação dos Estudantes Universitários de Brasília (FEUB). Por sua atuação no movimento estudantil, o estudante passou a ser muito perseguido pelos órgãos de repressão política. Preso em setembro, dois meses antes de concluir o curso de geologia, foi expulso da universidade. Libertado pouco depois, continuou a ser perseguido e passou a viver na clandestinidade. Foi eleito vice-presidente da UNE em 1969, e preso pelos agentes da repressão em 1973. Consta na lista dos desaparecidos do regime militar de 1964.

A violência que se abateu sobre estudantes, professores e servidores técnicos da UnB deixou para trás a universidade sonhada por seus idealizadores Anísio Teixeira, Darcy Ribeiro e Oscar Niemeyer.

Em 13 de dezembro de 1968, o governo militar instituiu o Ato Institucional nº 5 (AI-5) e fechou o Congresso, restringindo-se os direitos individuais. Intelectuais, cientistas e artistas foram perseguidos e muitos deixaram o país.

Não obstante todos esses fatos, a década de 1970 trouxe novas esperanças para a UnB. Em 1971, o professor e pesquisador Amadeu Cury assumiu a Reitoria, trazendo uma proposta de reestruturação da Universidade. Esse período foi marcado pelo desenvolvimento físico e acadêmico da UnB. A Universidade recebeu apoio financeiro do Governo Federal e criou 14 (catorze) novos cursos de graduação, em parte como uma forma de amenizar os ânimos contestatórios.

Contudo, o clima de reconstrução e calma durou poucos anos. Em 1976 toma posse como reitor o professor, doutor em Física e oficial da Marinha, José Carlos de Almeida Azevedo, conhecido como o Capitão de Mar e Guerra.

Embora com grande repressão e monitoramento das ações de estudantes, servidores técnicos e docentes, os protestos recomeçaram, contra a má qualidade do ensino, ociosidade nos laboratórios, falta de professores, entre outros pontos. E novamente em 1977,

tropas militares invadiram a UnB, prendendo estudantes e intimidando professores e servidores técnicos. Durante o regime militar e principalmente no reitorado do Capitão José Carlos de Azevedo, os servidores técnicos administrativos eram impedidos de estudar na UnB.

Com o fim do Regime Militar, a década de 1980 foi marcada pelo processo de redemocratização no Brasil e na Universidade. Em 1985, a comunidade universitária elegeu o professor Cristovam Buarque pelo voto paritário. Em julho de 1985, foi criado o primeiro curso noturno, o de Administração, incorporando uma gama de novos estudantes que necessitavam trabalhar. Nos anos seguintes foram criados mais 13 (treze) novos cursos noturnos. Em 2012 a universidade contava com 31 (trinta e um) cursos de graduação no período noturno e dez a distância, reativando o projeto de Darcy Ribeiro, no sentido de democratizar o acesso à universidade pública a estudantes trabalhadores.

Seguindo sua missão de democratizar o acesso, em 1996, a UnB cria o Programa de Avaliação Seriada (PAS). Trata-se de uma alternativa ao vestibular e consiste em provas aplicadas ao término de cada uma das séries do Ensino Médio (EM). Ao final das três etapas, os/as alunos/as mais bem colocados são automaticamente aprovados para a Universidade. A intenção do PAS é estimular as escolas de EM a prepararem melhor o aluno, com conteúdos mais densos desde o primeiro ano. O PAS é aberto a todos os estudantes do país (PORTAL UNB, nov. 2012).

As discussões sobre acesso, democratização, qualidade e compromisso social também permearam o movimento sindical. A Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil (Fasubra) tem a missão de organizar os trabalhadores técnicos administrativos em educação, vinculados às universidades públicas, com o objetivo de construir instrumentos que reforcem a luta pelo fortalecimento e consolidação da educação pública, gratuita, de qualidade e socialmente referenciada, consolidando um instrumento estratégico para o desenvolvimento e soberania do país. E é neste contexto que a Fasubra, em um momento de redefinição do papel do Estado e conectada às singularidades históricas das universidades, destaca-se na luta por condições mais favoráveis aos/as trabalhadores/as, no sentido de viabilizar, também, melhores relações trabalhistas nas Instituições de Ensino Superiores públicas e Institutos Federais.

3.1 A REFORMA DO ESTADO E A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE CARREIRA DOS TRABALHADORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO PELA FASUBRA/SINASEFE.

Na disputa pela construção de outra Universidade, a Fasubra programou, a partir do ano de 2000, a realização de diversos encontros e plenárias com o objetivo de discutir com os representantes dos trabalhadores de base, as propostas do Projeto de Universidade Cidadã para os/as Trabalhadores/as (PUCT), que tinha como objetivo a busca constante da gestão democrática nas Universidades. Esse projeto, em várias discussões, fez o contraponto com o projeto de reforma universitária do Governo Federal PL nº 7.200/2006, proposta pelo MEC, apresentado em 21 de fevereiro de 2006 à Comissão de Legislação Participativa da Câmara dos Deputados.

Teve como relatora a deputada Fátima Bezerra, que deu parecer favorável, tendo sido aprovado por unanimidade em 2/8/2006, e transformado no PL nº 7.398/2006, que se encontra em tramitação no Congresso Nacional, há quase sete anos.

A Reforma Universitária, apresentada pelo Governo Lula (2003 a 2010), segue a mesma lógica mercantilista da Reforma do Estado proposta, em 1995, no Governo Fernando Henrique Cardoso. Teve como principal expoente Luiz Carlos Bresser Pereira, Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado. Na sequência, a reforma do Estado capitaneada pelos governos de Fernando Collor de Melo (março de 1990 a 2 de outubro de 1992) e Fernando Henrique Cardoso (1995 a 1998), colocou em risco várias conquistas alcançadas pelos servidores públicos com a Constituição Federal de 1988 e a Lei 8112/90., levando as representações dos servidores a mudar o foco de suas reivindicações. A discussão da construção da carreira para os servidores públicos, estrategicamente, passou a ter como objetivo a luta contra a Reforma do Estado, entendida como uma questão que se articulava às reivindicações trabalhistas que viriam a seguir.

O Plano Diretor para a Reforma do Estado concebido e gestado pelo então ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, em meados da década de 1990, tinha como objetivo a implantação de um novo modelo de gestão do Estado Brasileiro. Esse plano, baseado na administração pública neoliberal, seguia os parâmetros da administração privada e propunha para o serviço público uma gestão gerencialista.

A Emenda Constitucional nº 19 trouxe de volta a possibilidade de contratação de trabalhadores pelo regime celetista no serviço público desfigurando o Regime Jurídico Único (RJU), com a aprovação da Lei 9.962/2000, que cria o Regime de Emprego Público. A nova lei não extinguiu o RJU, mas prometia “matá-lo por inanição”, uma vez que foram criados novos empregos que só seriam liberados a partir do momento em que fossem se tornando vagos os cargos que estavam ocupados por servidores do RJU.

Com esse entendimento, a categoria rejeitou a proposta apresentada pelo MEC para o Sistema Federal de Educação. Ela foi refutada pela representação docente das Instituições de Ensino Superior (IES), da Associação Nacional de Docentes da Educação Superior (ANDES), e pela representação dos docentes e técnicos administrativos dos Centros Federais de Educação Tecnológica (Sinasefe), assim como pela Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil (Fasubra).

Na avaliação dos dirigentes das IFES, representados pela Associação Nacional de Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), o número de vagas não supriria os cargos já terceirizados nem permitiria a expansão do Sistema Federal de Educação.

Para a Fasubra e o Sinasefe, que em 1994 havia protocolizado o projeto de carreira construído pelas duas entidades representativas dos trabalhadores técnicos administrativos em educação pública federal, o Plano de Cargo Único (PCU) teve por objetivo a construção de uma universidade pública, democrática e de qualidade referenciada, que propiciasse igualdade de direitos e deveres, principalmente igualdade de condições de acesso e permanência na educação.

Com o objetivo de contribuir com a compreensão dos trabalhadores em educação das IFES e CEFETs ²² foram organizados vários encontros em Brasília e pelos Estados da Federação, encontros que possibilitaram o debate e o esclarecimento da categoria que, uma vez efetivado o regime de emprego público, proposto pelo MEC, estaria enterrada a perspectiva de uma carreira para os trabalhadores regidos pelo RJU.

A exacerbação dessa compreensão só aconteceu em 2001 quando o governo propõe substituir a Gratificação de Atividade Executiva (GAE), com o percentual de 180%, por uma gratificação por desempenho com percentual variável, a depender da classe, para os ativos, e com um percentual muito menor para os aposentados.

²² Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008, Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia em substituição aos CEFETs.

Essa foi a deixa para que os técnicos das IFES e CEFETs compreendessem a armadilha apresentada pelo governo e que possibilitou a reação na defesa da carreira que culminou com a maior greve já realizada até aquele período pelos técnicos das IFES (25 de julho a 25 de outubro). Foram 93 dias de greve em que foi conquistada a incorporação da Gratificação de Atividades Executivas (GAE) ao salário-base e manteve-se a paridade entre ativos e aposentados.

Nos períodos seguintes, são realizados em Brasília, e em vários outros Estados, Seminários de Carreira, para aprofundar o debate da concepção do Projeto de Cargo Único. Em abril do ano de 2003 foi lançada a Cartilha do Plano de Cargo Único (PCU), objetivando-se familiarizar a categoria com o projeto de carreira proposto. Após longos debates, foi apresentado o Plano de Cargo Único (PCU) ao Ministério da Educação (MEC).

Durante a Greve de 2004, o Comando de Greve/FASUBRA Sindical realizou várias mesas de negociação com o Governo, debatendo a pauta de reivindicações e, principalmente, aspectos da proposta de uma nova Carreira. Foram alvos de discussão os seguintes pontos:

- ✓ Prazo para regulamentação da Carreira, Paridade entre Aposentados (as), Pensionistas (as) e Ativos;
- ✓ Tempo para acesso ao Incentivo a Qualificação; Garantia de acesso dos Servidores Técnico-Administrativos a cargos de chefia e assessoramento; Construção da malha salarial;
- ✓ Anexos do Projeto de Lei; Vinculação da regulamentação da segunda fase do enquadramento ao orçamento;
- ✓ Regime de Trabalho (Carga-Horária); Cargos em Extinção; Incentivo à Qualificação.

No ano de 2004, estabelecido novo processo negocial com o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) e o Ministério da Educação (MEC), chegou-se ao que se denominou Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), firmado na Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. A administração pública democrática defendida pelo PCCTAE orienta processos alternativos para a gestão pública, por meio dos Conselhos superiores das IFES e IFETS.

A concepção de cargo único estabelecida no PCU não foi aceita pelo Governo, mas diversos outros aspectos do plano foram contemplados, e em 12 de janeiro de 2005, é sancionada a Lei 11.091/2005 – PCCTAE. Com a conquista da Lei, que traz em seu cerne a

afirmação da identidade dos (as) Técnicos Administrativos (as) em Educação, foi contabilizada mais uma vitória em uma luta iniciada na década de 1990, pela qual o movimento buscava isonomia salarial e uma identidade de Categoria.

Porém, naquele momento, foi realizado apenas o enquadramento por tempo de serviço. Houve mais uma greve da categoria, com 106 dias de duração, que teve como eixo principal a garantia orçamentária para o cumprimento da 2ª etapa do enquadramento em 2006 (FASUBRA, 2010).

Produto das reivindicações de uma década dos trabalhadores técnico-administrativos em educação e suas representações sindicais, o PCCTAE teve, durante os anos de 2003 e 2004, o auge do processo negocial entre o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) e o Ministério da Educação (MEC), com a Fasubra e o Sinasefe – Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica.

Os trabalhadores em educação federal estavam posicionados em uma tabela salarial que os distribuía em três níveis: auxiliar, intermediário e superior. Com o novo plano de carreira, os cargos foram redistribuídos em cinco classes, que levaram em consideração não somente a escolaridade, mas também o nível de esforço físico e riscos aos quais eram submetidos o trabalhador na execução de suas atividades.

A reivindicação pela implantação de uma carreira foram temas constantes no cotidiano dos trabalhadores em Universidades e de seus Sindicatos. Estas lutas foram arregimentadas pela Fasubra, por cerca de duas décadas. Em seus Grupos de Trabalho-GTs: particularmente os GT Carreira e GT Educação, foi construído um projeto de Universidade Cidadã vinculado a um plano de carreira que buscava não só a recuperação de salários, mas a afirmação da identidade dos Técnicos Administrativos em Educação como agentes do processo de formação do cidadão e da construção do conhecimento.

A partir de 2003, empreenderam-se campanhas pela efetiva implantação da carreira. Entendia-se que era preciso investir na perspectiva de se constituir uma carreira que implicasse no desenvolvimento pleno.

Não obstante, após quase uma década da promulgação da Lei que instituiu o PCCTAE, há ainda luta para que vários dos preceitos que compõem o Plano de Carreira sejam cumpridos pelas administrações das Universidades e Institutos Federais.

De forma bem mais abrangente, o plano de carreira atual encontra-se constituído de cinco níveis de classificação²³ (A, B, C, D e E), distribuindo-se em quatro níveis de capacitação (I, II, III e IV) e dezesseis padrões de vencimentos.

A progressão dos/as trabalhadores/as ocorre por programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitando o interstício de 18 (dezoito) meses, e por progressão por mérito profissional, que é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado positivo fixado em programa de avaliação de desempenho.

O PCCTAE, à época de sua implantação, previa que os/as trabalhadores/as, em um prazo de 90 dias a contar da data de publicação da Lei, seriam enquadrados/as na nova situação em três etapas:

A primeira se refere ao posicionamento do/a servidor/a na Matriz Hierárquica, no nível de capacitação I da classe a que pertence e por tempo de serviço público federal. Essa etapa foi efetivada em março de 2005. Os servidores passaram a receber em seus contracheques os valores correspondentes à incorporação do vencimento básico mais as gratificações que passou a ser denominado vencimento básico.

A segunda etapa ocorreu em 2006. Nessa etapa, os servidores/as técnicos/as administrativos em educação que possuíam educação básica ou superior, acima do requisito para ingresso no cargo, apresentava o documento à comissão de enquadramento, que analisava se o curso apresentado tinha relação direta ou indireta com o cargo, e concedia o incentivo à qualificação correspondente.

O dispositivo legal para essa etapa foi o Decreto 5.824/2006, que estabelece os procedimentos para a concessão do incentivo à qualificação e para a efetivação do enquadramento dos/as servidores/as integrantes do PCCTAE, definindo a relação direta ou

²³ Níveis de classificação, Conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições;

Níveis de Capacitação, posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso;

Padrão de Vencimento, posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação. (PCCTAE, 2005).

indireta dos cursos de educação formal com os cargos, assim como os ambientes organizacionais²⁴.

Art. 1º O Incentivo à Qualificação será concedido aos servidores ativos, aos aposentados e aos instituidores de pensão com base no que determina a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e no estabelecido neste Decreto.

§ 2º Após a implantação, o servidor que atender ao critério de tempo de efetivo exercício no cargo, estabelecido no art. 12 da Lei no 11.091, de 2005, poderá requerer a concessão do Incentivo à Qualificação, por meio de formulário próprio, ao qual deverá ser anexado o certificado ou diploma de educação formal²⁵ em nível superior ao exigido para ingresso no cargo de que é titular.

Art. 3º As áreas de conhecimento dos cursos de educação formal diretamente relacionada a cada um dos ambientes organizacionais são as constantes do Anexo III (Decreto 5824/2006).

Já o artigo 3º do decreto 5824/2006, preconiza que os cargos e os ambientes organizacionais precisam estar diretamente relacionados.

Em atenção à 1º pergunta deste estudo – *Quais são os critérios e competências essenciais ao/a gestor/a contida nas orientações legais e normativas, em curso na UnB? Há conflitos entre a dinâmica social e a literatura sobre gestão pública?* –, durante este o percurso procurou-se constatar se a qualificação é determinante ou não para os/as ocupantes de cargos de chefia. Neste capítulo, para responder a esta indagação, buscou-se compreender as normas legais e avaliar os dados coletados junto à documentação, à luz do referencial teórico sobre gestão pública.

Merece registro que não há aqui a pretensão de dissertar sobre a complexa literatura neste campo. O intuito foi unicamente explicar o contexto do capítulo.

Para este estudo, fez-se o seguinte percurso:

A qualificação das técnicas representam 60% dos títulos apresentados no período de 2006 a 2011, num total de 1534. Já sua representação nos cargos de gestão é de 43% dos 980 cargos, em todos eles o número de homens é maior, com excessão da FG 3 onde há 52 mulheres para 31 homens. Em 2011, em um universo de 24 cargos de CD 3, apenas 8 eram

²⁴ O PCCTAE quando de sua elaboração, dividiu os afazeres em Universidades em 10 ambientes organizacionais tendo como objetivo agrupar atividades afins em um mesmo ambiente: Administrativo; Infra-Estrutura; Ciências Humanas, Jurídicas e econômicas; Ciências Biológicas; Ciências Exatas e da Natureza; Ciências da Saúde; Agropecuário; Informação; Artes, Comunicação e Difusão; Marítimo, Fluvial e Lacustre, conforme anexo II da Lei 11.091/2005.

²⁵ A expressão Educação Formal, entendida como qualificação, refere-se aos cursos da Educação Básica (Ensino Fundamental e Médio), Ensino Superior de Graduação (Bacharelados, Licenciaturas e Tecnólogos) e Pós-Graduação (Especialização, Mestrado e Doutorado).

mulheres. Estes cargos são ocupados pelos/as Decanos/as e Assesores/as do reitor e vice-reitor, 18 são docentes e apenas quatro são técnicos, dentre estes, a Decana de Gestão de Pessoas.

Do total de 135 cargos de direção CD 4, a maioria é ocupada por docentes, 113, e apenas 22 são ocupadas por servidores/as técnicos/as, levando-se em conta que se têm 36 Unidades Acadêmicas, nove Centros de Pesquisas e dez Centros de Ensino e Pesquisa. A mesma dinâmica se dá nas funções gratificadas, principalmente as FG 1 e 2, que são em sua maioria ocupadas por docentes.

No mesmo período também teve início a progressão por capacitação, que consiste na apresentação de cursos de curta duração, que variam de 20h a 180h, de acordo com a carga horária exigida para cada cargo. Deste modo, procedia-se a mudança do nível de capacitação I até o nível IV, conforme cursos e carga horária apresentada pelo servidor/a.

A terceira etapa teve início em maio de 2008. Nessa ocasião, os trabalhadores em universidades e institutos federais passaram a receber, em seus contracheques, aumento salarial de 30%, que foram divididos em três parcelas: maio de 2008, julho de 2009 e julho de 2010. Um ponto importante neste estudo evidenciou um aumento da qualificação e da capacitação a partir das possibilidades do PCCTAE, no que se refere aos critérios para progressão por capacitação e incentivos à qualificação, embora possuam singularidades importantes no que se entende por qualificação e capacitação.

Mas, há uma grande diferença entre o conquistado na lei e o que é implantado nas IFES. Até os dias atuais (2013) não houve avanço nos grupos de trabalho, principalmente nos GTs Aposentados e Racionalização.

O GT Aposentados que tem como objetivo discutir uma maneira de resolver a questão do enquadramento dos servidores/as aposentados/as que foram prejudicados. Quando da aposentadoria destes/as servidores/as foram realizadas as regras eram por tempo de contribuição, todos/as estavam m final de carreira e por ocasião do enquadramento no PCCTAE a regra foi por tempo de serviço público federal o que prejudicou os/as servidores aposentados que por conta dessa nova regra não foram para o padrão de vencimento 16 final de carreira para os/as servidores/as em universidades e Institutos Federais.

Estes/as servidores foram enquadrados no padrão de vencimento 8 a 10 o meio da tabela, ou seja servidores/as que trabalharam entre 30 a 35 anos que já haviam conquistado o direito a aposentadoria integral e que com o PCCTAE passaram a receber vencimentos proporcionais aos anos de serviço público federal mesmo quando já estavam aposentados com salários integrais por tempo de serviço.

A mesma dificuldade tem acontecido no GT Racionalização, cujo objetivo é a racionalização dos cargos considerados pelo governo em extinção, cargos esses que foram superados pelo avanço tecnológico. Os afazeres destes cargos foram adaptados de acordo com o desenvolvimento do mundo do trabalho e o avanço das novas tecnologias.

Como estas mudanças no mundo do trabalho não foram consideradas quando da divisão nas classes do PCCTAE os ocupantes destes cargos foram prejudicados do ponto de vista salarial, pois desenvolvem atividades iguais, porém recebem salários menores.

A reivindicação da categoria é que cargos com atividades semelhantes sejam agrupados na mesma classe e, portanto, tenham remuneração igual evitando assim conflitos entre trabalhadores/as que exercem as mesmas funções, porém recebem salários diferentes.

3.2 GESTÃO PÚBLICA, GESTÃO GERENCIALISTA, GESTÃO PÚBLICA DEMOCRÁTICA E O PCCTAE COMO SE VINCULAM?

As atividades da Administração Pública envolve um conjunto de ações caracterizadas como: atividade ligadas ao poder de decisão e comando (planejamento, direção, organização, controle e coordenação); de apoio governamental (finanças, pessoal, material, patrimônio e serviços gerais); alcance dos objetivos públicos (políticas pública, econômicas e sociais).

Para Bresser-Pereira (1998), são quatro as teorias sobre a criação do Estado:

- ✓ A Teoria do Direito Divino, o Estado é a vontade de Deus;
- ✓ A Teoria Naturalista, a origem do Estado é a Natureza;
- ✓ A Teoria da Força, o Estado é concebido por meio da violência;
- ✓ A Teoria Contratualista, o Estado é criação dos homens (Locke, Rousseau) (BRESSER- PEREIRA, 1998, p. 13).

A Administração Pública divide-se em Direta, formada pelos órgãos da Presidência da República, pelos Ministérios, pelas estruturas dos Governos Estaduais, Municipais e suas Secretarias. A administração Indireta são órgãos vinculados os Ministérios que prestam serviços de interesse público, são criados por leis específicas, possuem personalidade jurídica, patrimônio e autonomia administrativa e financeira se apresentam por meio de quatro tipos: Autárquicas; Fundacionais; Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista.

Do ponto de vista administrativo empregam-se três definições para o Estado:

- ✓ Estado Patrimonialista, de acordo com Bresser-Pereira(1998) há uma confusão dos administradores na separação do patrimônio público e seus bens privados, a corrupção e o nepotismo são características inerentes da administração patrimonialista;
- ✓ Estado Burocrático, a administração pública burocrática surge para proteger o patrimônio público contra a privatização do Estado e é baseada na democracia, afirma direitos políticos de votar e ser votado, assegura direitos sociais, funciona por meio de controle hierárquico e procedimentos legais;
- ✓ Estado Gerencial, para Bresser-Pereira (2005) a administração pública burocrática atravancava o desenvolvimento pelo excesso de controle, não sendo mais útil para a atual fase de desenvolvimento do capitalismo.

enquanto a administração pública burocrática controla por regulamentos detalhados, supervisão e auditoria, a gestão pública reduz esses controles e aumenta o papel da administração por resultados, da concorrência administrada por excelência e do controle ou responsabilização social (BRESSER-PEREIRA, 2005, p. 50).

De acordo com Paula (2007), em resposta a crise do Estado, emerge a proposta da administração pública gerencial como meio de enfrentar a crise fiscal do país através da administração profissional, autônoma e organizada em carreiras; descentralização administrativa; maior competitividade entre as unidades administrativas; disciplina e controle no uso dos recursos públicos; indicadores de desempenho transparentes; controle dos resultados; o objetivo é trazer para a administração do serviço público práticas de gestão originadas no setor privado. E sendo Gerencialista, não compartilha das mesmas crenças e práticas da Gestão Democrática (PAULA, 2005, p. 51).

Os princípios que regem a Administração Pública Federal (art. 37 – CF/1988) são os princípios constitucionais da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Gestão pública se refere ao campo de conhecimento e de trabalho relacionado às organizações cuja missão seja de interesse público. Para que se compreendam os princípios fundamentais da gestão pública, é necessário que se tenha uma visão introdutória dos principais elementos que estão relacionados à administração e ao gerenciamento.

Na definição utilizada por Bergue (2010), gestão pública é

O esforço orientado para o suprimento, manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2010, p. 18).

Para esse autor, a gestão de pessoas compreende ações de planejamento entre as organizações e as pessoas e são executadas pelos agentes públicos.

Segundo o liberal Fayol (1959), o conceito de Gestão Pública, aplicado à Administração Pública Federal (APF), pode ser definido como um processo administrativo para ser executado em etapas: planejamento, programação, orçamentação, execução, controle e avaliação das políticas públicas que vise à concretização de políticas públicas, direta ou indiretamente, processos estes que se constituem em Gestão Pública (FAYOL, 1950).

Esse conceito interage com a definição do ato de administrar, defendido por Fayol. Relaciona-se com as funções administrativas de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Fayol, ao definir a Previsão, como visualização do futuro, avaliação e provisionamento em função dele, e a Organização, como instrumento na constituição de um duplo organismo material e social da Entidade, deixou evidente a existência de uma relação de seus ensinamentos básicos com o planejamento, programação e orçamentação. Analogamente, tanto prever e organizar como planejar, programar e orçar visam a um adequado funcionamento das entidades, sejam elas públicas ou privadas.

A partir do momento em que houve a transformação do modelo de Estado Social para o Estado Regulador, a administração passou a se ocupar de funções gerenciais, de gestão do patrimônio e das tarefas do Estado. Desloca-se o foco do princípio da legalidade, do controle de procedimentos, para enfatizar o controle de resultado a ser obtido pela administração, com o cumprimento de metas, havendo redução de custos e buscando-se o emprego eficaz do dinheiro público e, por consequência, aumentando a qualidade dos serviços prestados pelo Estado. Em síntese, a Administração Pública gerencial busca o alcance de metas com a eficiência necessária.

Neste formato, há uma parceria entre a Administração Pública gerencial e a sociedade civil, prevalecendo a autonomia para as entidades administrativas. Numa gestão com tendência neoliberal, a eficiência da administração pública, a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços públicos prestados, tendo o cidadão como beneficiário, torna-se a meta deste Estado, a essência da atividade desempenhada por ele.

No Brasil, a partir dos anos 1990, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, identifica-se uma gestão gerencialista em substituição à gestão pública burocrática e paternalista, que confundia o patrimônio público com o privado, que se mostrou ineficiente e incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentaristas que surgiram no século XX. Este estado de coisas evidencia a fragilidade do Estado Liberal. Com isso, surge

então a administração burocrática moderna, racional-legal (PEREIRA, 1998). Assim, o Estado Liberal do século XX sofre uma reformulação. Segundo Bresser Pereira (1998), “na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, autorreferida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos” (1998, p. 241). Bresser propõe um Estado Gerencial.

Desse modo, a administração pública gerencial brasileira entra em cena em meio ao debate da crise de governabilidade e credibilidade do Estado na América Latina e vem acompanhada da proposta de reforma do Estado. O gerencialismo floresceu nos governos de Margareth Thatcher na Inglaterra e Ronald Reagan nos Estados Unidos. Nos dois países, o gerencialismo no setor público conecta-se ao empreendedorismo, com base em um capitalismo que flexibiliza direitos e orienta as organizações a ter o controle, eficiência, eficácia e a máxima competitividade com uma forte ligação com os princípios pós-fordistas da reestruturação produtiva da economia (PAULA, 2005).

A administração pública gerencial alinha-se ao Estado pós-reforma, advoga uma aliança social-liberal e se conecta às recomendações do Consenso de Washington para os países da América Latina.

Bresser Pereira apresenta no Plano Diretor da Reforma do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1996, 1997) duas recomendações para o formato das atividades estatais: atividades exclusivas do Estado, como a legislação, a regulação, a fiscalização, o fomento e a formulação de políticas públicas que continuariam sob a administração do Estado por meio do Presidente e dos Ministros de Estado; e as atividades não exclusivas, que seriam os serviços considerados de caráter competitivos, as atividades auxiliares ou de apoio. Dentre estas, estão os serviços sociais, entendidos como saúde, educação e assistência social, e científicos, que poderiam ser prestados tanto pela iniciativa privada como pelas organizações sociais.

A administração pública gerencialista objetiva a profissionalização e faz uso dos princípios da gestão privada para obter resultados e estimular a competição entre os entes públicos. Segundo Paula (2005), a administração pública gerencial não pode se furtar de ser menos gerencial, pois essa é sua razão de ser, uma vez que o gerencialismo é um de seus fundamentos. Seja ela inspirada no “impulso para a eficiência” da Era Thatcher, ou na “orientação para o serviço público” da Era Blair, continua imbricada com o gerencialismo. E sendo gerencialista, não compartilha das mesmas crenças e práticas da gestão democrática (PAULA, 2005, p. 51).

Essa visão da autora se contrapõe à visão de Bresser-Pereira, para quem

a administração pública gerencial, que tenho chamado também de gestão pública, pressupõe a existência de um regime democrático, já que seu princípio mais geral é dar mais autonomia aos gestores públicos em troca de uma responsabilização maior da sua parte, que é possível apenas numa democracia. Não define, porém, qual é o tipo de democracia, se de elites, de opinião pública, ou participativa (BRESSER-PEREIRA, 2005, p. 50).

Trata-se de estratégias de implantação de mecanismos da gestão privada no setor público em que a preocupação com a imagem, com a propaganda torna-se maior, por isso é mais importante mostrar os feitos do que os meios pelas quais funcionam (PAULA, 2005).

Já a administração pública democrática orienta processos alternativos para a gestão pública, por meio dos Conselhos Gestores e o Orçamento Participativo que teve suas raízes nas mobilizações por redemocratização do país pós-regime militar. De acordo com Gohn (1995), alguns grupos de negros, indígenas, mulheres, ambientalistas, LGBTs e outros se juntaram a categorias históricas de professores/as, operários/as etc. e protagonizaram mobilizações por direitos de cidadania, contra o custo de vida, desemprego, repressão política, e opressão da mulher se organizando por meio das CEBs e das ONGs.

No período de construção da Constituinte, esses diferentes grupos políticos se organizam na perspectiva de construção de uma nova sociedade democrática para o Brasil, objetivam o fortalecimento da cidadania por meio do fortalecimento da sociedade civil como protagonista da gestão pública, rearticulando o Estado e a sociedade, combinando a democracia representativa e a participativa (SOUZA SANTOS, 1999).

A gestão gerencial enfatiza o econômico-financeiro e institucional-administrativo visando resultados, enquanto a gestão democrática prima pela participação social, focalizando as demandas do público-alvo, questões culturais e participativas.

Não obstante essa via alternativa, pode-se observar que as práticas gerencialistas se sobressaem inclusive nas formulações de políticas públicas:

Compreendemos as políticas públicas como instrumentos governamentais, que regulamentam o comportamento da iniciativa privada e também do próprio setor público, para garantir direitos fundamentais (individuais e coletivos) da sociedade; ademais, elas não surgem apenas em decorrência da intenção dos representantes do Estado; mas, sobretudo, resultam de ações públicas motivadas pelas lutas de classes dos cidadãos e, neste caso, as políticas públicas são criadas como respostas do Estado às demandas da sociedade e de seu próprio interior, sendo compromisso de responsabilidade governamental, para uma determinada área e em um determinado período de tempo (CUNHA; CUNHA, 2002 apud SAMPAIO, 2003).

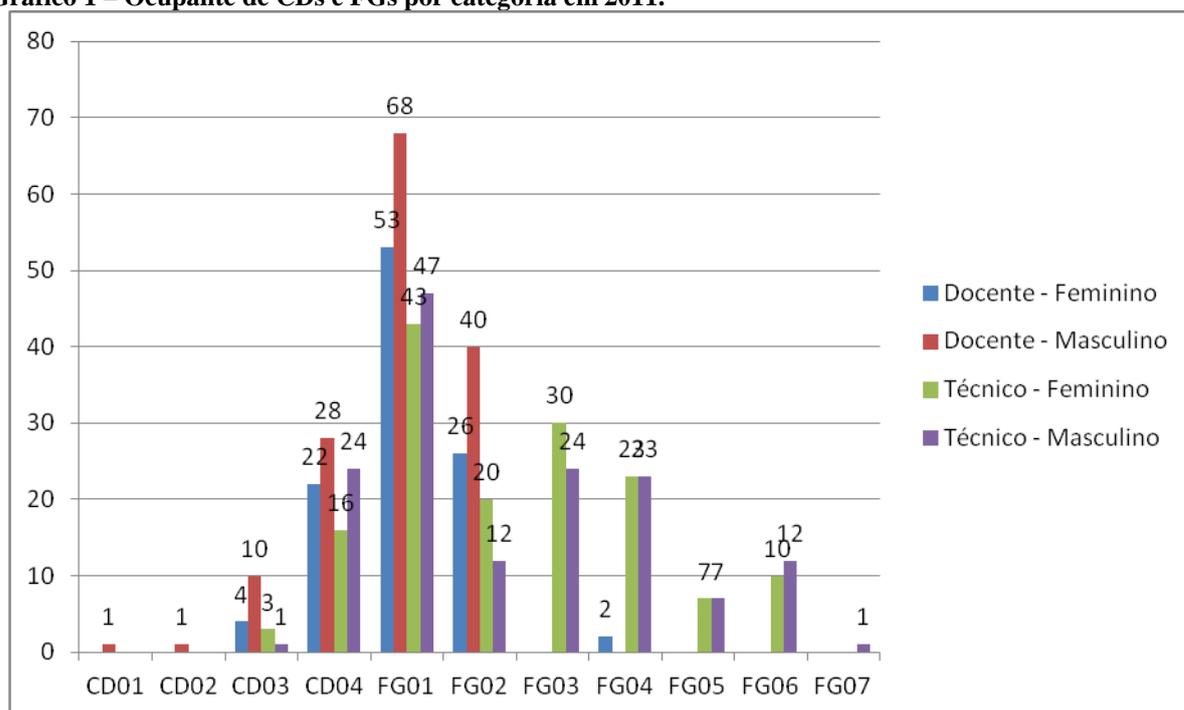
Tendo em vista as duas possibilidades, gestão pública e gestão gerencialista, como dois modelos que possuem pontos diacrônicos, há de se verificar se no campo desta pesquisa, a UnB, mais especificamente o PCCTAE, que orienta o quadro de formação dos/as

técnicos/as administrativos/as, o objeto desta pesquisa, como ele se comporta em relação às características singulares de ambas.

A administração da UnB, ao que parece, é uma forma híbrida da administração gerencialista e democrática. Os Conselhos Superiores têm caráter democrático, pois neles são votadas as diretrizes e políticas para a administração da Universidade. Após as votações nos Órgãos Superiores, a depender da matéria votada, seu trâmite burocrático assume caráter gerencial na implantação da política, objetivando resultados e metas a serem alcançadas. Outros procedimentos reforçam essa impressão, a falta de democracia para a ocupação de cargos gerenciais é um deles e tem a ver com o PCCTAE.

Só há eleição para diretores de Faculdades e Institutos, cargos ocupados por docentes, nos demais setores, em sua maioria são cargos indicados e mesmo quando houve eleição não foram respeitadas a exemplo da Biblioteca Central da UnB (BCE) e Coordenadoria de Proteção ao Patrimônio (COPP). Essas unidades historicamente tinham processos eleitorais para dirigentes e em 2008 e 2013 seus processos de escolha não foram respeitados. Foram nomeados outros dirigentes, mesmo com a resistência dos/as trabalhadores/as destes setores.

A diferença entre o PCCTAE e os demais planos de cargos e salários aplicados à administração pública, o que o torna um plano híbrido, gerencialista e democrático, está relacionada com o seu formato. Este plano traz em seu cerne não só uma tabela remuneratória, mas, principalmente, elementos de gestão institucional e conceitos inovadores, além da defesa de uma política de Estado. Entretanto, existem limitadores quando confrontado com a realidade. O plano de carreira, embora tenha se mostrado como fator incentivador da qualificação e capacitação, não possibilita que haja mobilidade funcional. Este fator fica evidente quando se verificam os dados de 2011, em que a maioria dos cargos significativos de gestão está ocupada por docentes e não por técnicos administrativos em educação.

Gráfico 1 – Ocupante de CDs e FGs por categoria em 2011.

Fonte: Elaborado pela autora com base no relatório de Gestão DGP/DCADE/CAC (2011).

Um dos itens discutidos nas mesas de negociação para a implantação do PCCTAE era a garantia de acesso dos/as servidores/as técnico-administrativos a cargos de chefia e assessoramento. Pode-se constatar que a maioria dos cargos de Direção – CD3 e CD4, ou seja, 66 dos 110 cargos de direção são ocupados por docentes, mesmo quando essas funções são administrativas e não estão ligadas diretamente ao ensino ou pesquisa.

Nos cargos de Funções Gratificadas, não é diferente. Das 353 FG1, os docentes ocupam 223, e nas FG2, das 271 funções, 160 são ocupadas por professores. A exceção são as FG3, FG4, FG5, FG6 FG7, funções ocupadas por técnicos/as. Há de se destacar que todas são funções operacionais com baixo poder de decisão.

O quadro em tela é revelador de uma hierarquização que opera na gestão da UnB. Constata-se que as administrações da universidade do período estudado, 2006 a 2011, não cumpriram o art.3º alínea X da Lei 11.091/2005:

Art. 3º A gestão dos cargos do Plano de Carreira observará os seguintes princípios e diretrizes: X - oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas.

Ou seja, mesmo contando com um corpo técnico qualificado, estes são preteridos da administração.

A Lei 11.091/2005 e o Decreto 5705/2006 preconizam que a gestão a ser adotada no serviço público deverá ser a Gestão de Pessoas por Competências (GPPC), que é um

modelo de gestão que objetiva reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregue valor à organização e ao indivíduo (DUTRA, 2004). Segundo esse autor, esse modelo é útil às organizações para as quais o aprimoramento, a inovação e a aprendizagem organizacional são determinantes para a sua competitividade e sobrevivência no mercado.

Segundo Fischer (2002) e Dutra (2004), “gestão por competências” é um modelo de gestão de pessoas que pode ser definido como a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para alcançar esse objetivo, estrutura-se definindo princípios, estratégias, políticas e processos de gestão. Por meio desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Todavia, é uma Instituição Educacional e enquanto tal não deve ser tratada como uma empresa que visa lucro. Como Instituição Educacional, objetiva promover o conhecimento; e sua administração deve se pautar pela administração pública e não pela gestão para o mercado gerencialista.

O Decreto 5825/2005, em seu art. 2º, inciso II, define gestão por competência como “gestão orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”, pautando-se, portanto, por uma gestão democrática.

A visão do Estado gerencialista está presente no PCCTAE, quando propõe que as universidades devem ser competitivas e, para isso, orienta o comportamento humano no trabalho com o objetivo de superar as demais “empresas” (universidades), transformando, assim, instituições de educação em produtos para o mercado competitivo. Neste sentido, seguem as orientações da Gestão Pública em vigor:

Art. 8º São atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira, sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações:

III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino.

Paradoxalmente, o PCCTAE, apoiado no Decreto 5707/2006, propõe o desenvolvimento dos/as Trabalhadores/as vinculado ao desenvolvimento institucional, estimula, reconhece e fortalece o ingresso desses no processo educacional. Para tanto, requer a implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de

Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira (PDIC), obrigando o Estado, na perspectiva de garantir um serviço de qualidade à população, a capacitar e qualificar os(as) trabalhadores(as).

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

O resultado deste conjunto de circunstâncias é, na prática, trabalhadores/as que buscam mais qualificação e capacitação, porque terão melhor remuneração. O PCCTAE orienta também as movimentações sindicais que encontram na Lei 11.091/2005, o instrumento para concretizar suas reivindicações de crescimento na carreira por meio da capacitação e qualificação, contribuindo para o crescimento da universidade. Ou seja, o PCCTAE permite uma relação mais porosa entre Estado e reivindicações trabalhistas. Leituras maniqueístas que apresentam Estado de um lado e trabalhadores de outro, como inimigos numa arena de disputa, são reoxigenados e ganham feições próprias, a depender das negociações, dos acordos e das conquistas. O PCCTAE é um exemplo dessa dinâmica. Neste movimento ficam perceptíveis as categorias de contradição e mediação que permeiam todos os processos decisórios no âmbito da gestão na UnB.

Não obstante, às possibilidades abertas, as contradições são visíveis. Encontram-se impeditivos práticos, por exemplo: o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) mantém-se distante da realidade do quadro funcional, os trabalhadores/as não foram consultados quando de sua elaboração. A Universidade de Brasília construiu o PDIC em 2006/2010 por ocasião da implantação da 2ª etapa do PCCTAE, mas após esse período nada foi construído para dar continuidade à formação dos/as trabalhadores/as técnicos administrativos em educação, objetivando seu engajamento no crescimento da Universidade. Os números apresentados e a serem evidenciados mostraram isso. Dos itens que compõem o PDIC: dimensionamento de pessoal; avaliação de desempenho e Plano Anual de Capacitação - PAC, apenas o PAC é editado anualmente e mesmo assim não contempla a necessidade de capacitação dos/as técnicos, pois a quantidade de cursos e vagas oferecidas não abarca a todos

os/as servidores/as que necessitam procurar no mercado a capacitação que precisam, de modo que possam ter uma compensação financeira de forma mais rápida.

Já a avaliação de desempenho é explicitada no art. 10 da Lei 11.091/2005, no capítulo V, que define as formas de desenvolvimento. O mesmo anuncia que a progressão por mérito só acontecerá caso o/a servidor/a tenha como resultado avaliação satisfatória, sendo item obrigatório na construção do PDIC da universidade, conforme consta no art. 10:

Art. 10. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

§ 2º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação (PCCTAE, 2005).

De outra parte, o Decreto 5825/2006, artigo 4º, alínea IX, define os critérios para o planejamento do PDIC e que a avaliação de desempenho deva ser acompanhada pela comunidade externa à Universidade:

IX - a avaliação de desempenho como um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e terão o resultado acompanhado pela comunidade externa;

O fato é que a avaliação de desempenho, da forma como determina a lei, não acontece na UnB. Embora haja na Universidade uma resolução do CAD de nº 001/2012 datada de 28 de agosto de 2012, essa não pode ser aplicada, pois a UnB não possui sistemas capazes de realizar os processos propostos, razão pela qual os servidores recebem automaticamente a progressão por mérito desde 2009.

Outro aspecto proposto pelo PCCTAE para renovar o processo de gestão é a supervisão participativa, em que servidores/as técnicos/as administrativos, docentes e gestores planejam as ações de capacitação e qualificação, com o objetivo de desenvolvimento institucional e do seu quadro de servidores para a melhor prestação de serviços à sociedade. Ou seja, trabalhadores/as e gestores/as são responsáveis pela aplicação do PCCTAE, através da Comissão Nacional de Supervisão da Carreira (CNSC) e da Comissão Interna de Supervisão (CIS) em cada instituição, negociam alterações, visando ao aprimoramento da carreira, adaptando-as às necessidades de cada Instituição de Ensino Superior.

Isso também tem seus impeditivos. As chefias não são eleitas e sim indicadas, e há grande rotatividade, a depender da administração central e seu perfil administrativo-ideológico, mais democrático ou conservador. As Comissões Internas de Supervisão da

Carreira (CIS), que deveriam mediar demandas dos trabalhadores, identificar e indicar os perfis mais adequados para a ocupação de cargos e necessidades de capacitação, não possuem influência na administração central e, na maioria das vezes, nem sequer é consultada sobre os planos de capacitação para os servidores/as, nem nos processos de avaliação de desempenho e estágio probatório.

A avaliação de desempenho como visto não acontece desde 2009 na UnB. Este momento é quase sempre de conflito entre chefia e avaliado/a, porque na maioria das vezes o/a servidor/a que está sendo avaliado/a não sabe o que se espera dele/a, as chefias não deixam claro que perfil espera do servidor/a, em que precisam melhorar, que cursos precisam fazer. Quando se discutem metas e os caminhos para alcançá-las, o intuito é que os conflitos sejam evitados.

O estágio probatório é hoje o único meio de avaliação em vigor na Universidade de Brasília, porém a parcela de trabalhadores/as que são submetidas a esse instrumento é pequena, formada por servidores/as que foram admitidos recentemente, e tem como critérios: *assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade, responsabilidade*, que são levados em conta nessa avaliação.

Nesse processo de avaliação, o trabalhador que acaba de chegar à Universidade e que não conhece a instituição é encaminhado para seu novo local de trabalho e inicia suas atividades sem que tenha sido discutido o que se espera dele/a, recebe uma breve explicação das atividades que irá desempenhar e o restante vai aprendendo no processo.

Segundo a Resolução nº 001 de 2012, art. 13, o servidor será avaliado no décimo, vigésimo e trigésimo meses, por uma comissão formada por dois servidores estáveis do mesmo local de trabalho e pela chefia imediata, que lhe atribuirão notas de 0 a 4. Nesse processo, que dura 30 meses, o servidor que obtiver notas acima de 3, é considerado apto para o serviço público e aquele que tiver pontuação inferior a 3 será reprovado no estágio probatório e exonerado do serviço público.

A mediação que aparentemente existe no período do estágio probatório, em que o servidor e chefia imediata precisam pactuar metas de bom desempenho necessárias à aprovação e consequente estabilidade no cargo, contraditoriamente, não tem continuidade após a efetivação, pois a avaliação de desempenho necessária para balizar a melhoria dos serviços prestados à sociedade inexistente. Isso acarreta falha no acompanhamento de desempenho do servidor, no monitoramento da qualidade dos serviços prestados e o descumprimento do PCCTAE.

Para compreender melhor as orientações, faz-se necessário apresentar o marco regulatório do Plano de carreira.

3.3 PLANO DE CARREIRA – MARCO LEGAL E CRITÉRIOS PARA CONCESSÃO DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO

O incentivo à qualificação de técnicos/as administrativos/as nas instituições federais de ensino superior e institutos federais de educação tecnológica é o processo pelo qual o/a servidor adquire direito a um percentual sobre o vencimento básico resultante de formação na educação básica ou superior acima do critério mínimo exigido para ingresso no cargo, meio pelo qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira (PCCTAE, 2005).

Em 2005, os integrantes da carreira ocupantes de cargos da classe A e B puderam receber incentivos à qualificação de até 20% por conclusão do ensino superior. A Classe C recebeu o incentivo de até 20% por especialização que tenha relação direta com o cargo. Os/as ocupantes de cargos da classe D receberam incentivos de até 15% para graduação e até 20% para cursos de mestrado. E os/as servidores/as ocupantes de cargos de nível superior, classe E, tiveram o incentivo à qualificação de até 10% para a especialização, até 15% para o mestrado e até 20% para os títulos de doutorado, desde que tenham relação direta com o cargo e o ambiente organizacional.

Os procedimentos para implantação do incentivo são regulamentados através do Decreto 5624/2006, que, além de definir os percentuais de incentivo para cada classe e nível de educação, também define os ambientes organizacionais, divididos pelas áreas de conhecimento e os cursos com relação direta para cada ambiente organizacional e cargo.

Em 2008, a Medida Provisória 431/08, convertida na Lei 11784/08, estabeleceu novos percentuais de qualificação, aos quais tiveram direito os/as servidores/as, por títulos de educação formal em grau superior ao exigido para ingresso. A Lei 11.091/2005 definiu os percentuais de incentivo a qualificação, anexo IV, para cada uma das classes que compõem a carreira, e tem como base o requisito mínimo para a investidura na carreira e a relação direta ou indireta com o ambiente organizacional. A partir de 2008, os percentuais dos incentivos por classe eram os seguintes:

- a. O percentual de 15% para os que apresentassem certificados de Ensino Médio.
- b. O percentual de 15% a 20% para os que apresentassem certificados de Graduação.
- c. O percentual de 15% a 27% para os que apresentassem certificados de Especialização.
- d. O percentual de 10% a 52% para os que apresentassem certificados de Mestrado.
- e. O percentual de 27% a 75% para os que apresentassem certificados de Doutorado.

Em 28 de dezembro de 2012, foi sancionada a lei 12.274/2012, que alterou os percentuais de incentivo à qualificação, que passa a ser extensivo a todas as classes. O percentual passa a ser 10% a 75% para os cursos de relação direta, e 10% a 50% para os cursos de relação indireta com os ambientes organizacionais, o que passou a vigorar com os percentuais previstos na tabela a seguir:

Tabela 1 – Percentuais de incentivo à qualificação – anexo IV da lei 11.091/2005 e alterado pela Lei 12.772/2012.

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: PCCTAE/2005

O Decreto 5825/06 institui as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIC), instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Deve estar diretamente relacionado com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). É esse

instrumento que deveria normatizar a forma como o servidor será avaliado em seu desempenho profissional.

Art. 2º A elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação observará os princípios e diretrizes estabelecidos no art. 3º da Lei nº 11.091, de 2005, e ainda:

I - cooperação técnica entre as instituições públicas de ensino e as de pesquisa e dessas com o Ministério da Educação;

II - corresponsabilidade do dirigente da IFE, dos dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas, e da área de gestão de pessoas pela gestão da carreira e do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; e

III - adequação do quadro de pessoal às demandas institucionais.

O artigo 3º define os conceitos sob os quais se dará o desenvolvimento dos servidores/as técnicos/as administrativos na nova carreira.

Art. 3º Para os efeitos deste Decreto, aplicam-se os seguintes conceitos:

I - desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais;

II - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;

III - educação formal: educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior;

IV - aperfeiçoamento: processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas;

V - qualificação: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira;

O artigo 4º aponta quais objetivos devem ser levados em conta para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIC):

Art. 4º O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será definido, visando garantir:

I - a função estratégica do ocupante da carreira dentro da IFE;

II - a apropriação do processo de trabalho pelos ocupantes da carreira, inserindo-os como sujeitos no planejamento institucional;

III - o aprimoramento do processo de trabalho, transformando-o em conhecimento coletivo e de domínio público;

IV - a construção coletiva de soluções para as questões institucionais;

V - a reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais;

VI - a administração de pessoal como uma atividade a ser realizada pelo órgão de gestão de pessoas e as demais unidades da administração das IFE;

VII - a identificação de necessidade de pessoal, inclusive remanejamento, readaptação e redistribuição da força de trabalho de cada unidade organizacional;

VIII - as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira e sua realização profissional como cidadãos;

IX - a avaliação de desempenho como um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa; e

X - a integração entre ambientes organizacionais e as diferentes áreas do conhecimento.

Em uma perspectiva dialética, nota-se uma contradição. Os dados revelam que a maioria das funções está ocupada por docentes. Assim, as alíneas I e II do art. 4º não estão sendo cumpridas, e a apropriação por ocupantes da carreira está invisibilizada. Assim, os/as servidores/as que concluem sua formação, por conta própria, com vistas à realização profissional como cidadãos de acordo com a alínea VIII, continuam a efetuar as mesmas atividades não sendo aproveitados os novos conhecimentos adquiridos, o que pode resultar em frustração e desmotivação ou mesmo acomodação.

Neste sentido, este estudo assume um caráter diagnóstico e preliminar que evoca pesquisa mais aprofundada, sobre a ocupação de funções gratificadas, no campo de gestão de pessoas (BERGUE, 2010), visto ter evidenciado contradições entre o legal e o real, acrescido da constatação de alguns Diretores/as entrevistados/as.

Essa baixa autoestima foi identificada pelo Gestor 2:

Algumas coisas da gestão do dia a dia da universidade, por esse meu entusiasmo bate na baixa autoestima que encontrei de alguns colaboradores da universidade, que está lá embaixo, o diretor que eu escolho o que queira levantar, trabalhar esse lado das pessoas, não adianta nós somos a UnB, a instituição trabalha com a matéria prima que é o recursos humanos, ou seja pra formar, e pra formar esses recursos humanos precisa de recursos humanos, posso ter a belíssima instalação, mas eu não tenho as pessoas envolvidas, comprometidas, sejam empreendedoras, que procurem

inovar nas coisas, e inovar não é criar coisas novas, cadeira ou produto novo, inovar no sentido de propor soluções, ser proativo, ter essa proatividade (Gestor 2).

A constatação do Gestor 2, que os/as trabalhadores/as não estão motivados/as e que não apresentam comprometimento para inovar em suas atividades, pode ser resultado da falta de incentivo para que possam utilizar os conhecimentos no desenvolvimento da Instituição e a falta de reconhecimento, pois não agregam novas atribuições compatíveis com a formação adquirida.

Há de se verificar, ainda, se há o acirramento interno entre técnicos, e docentes, que ocupam as funções para as quais eles/elas julgam estarem capacitados.

O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIC) deveria estar vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada IFE e deveria contemplar o dimensionamento das necessidades institucionais; Programa de Capacitação, Aperfeiçoamento e o Programa de Avaliação de Desempenho, mas a Universidade de Brasília, como a maioria das IFES não possui um PDIC.

Tendo formação, não necessariamente ocupará cargos. Motivação é de outra natureza.

Para agravar, quanto ao Programa de Avaliação de Desempenho, desde 2009 a UnB não possui instrumento para a avaliação de desempenho. O Programa de Gestão de Desempenho (GD), que vigorou até 2008, tinha um caráter punitivo, pois possuía uma pontuação que tinha como parâmetro os conceitos: ruim, razoável, bom, muito bom e excelente, onde apenas os conceitos Muito Bom e Excelente eram considerados para que o/a servidor/a obtivesse Progressão por Mérito. Os demais eram considerados deméritos (inclusive o bom) e o/a servidor/a não progredia.

Dialeticamente, evidencia-se mais uma contradição: o PCCTAE, em função das fragilidades operacionais apontadas, incide na política da UnB, quando o sindicato dos trabalhadores técnicos interfere por meio dos conselhos superiores para evitar que avaliações realizadas com critérios equivocados prejudicassem a progressão funcional dos/as trabalhadores/as técnicos.

Em 2008, durante a gestão Pró-Tempore do reitor Roberto Armando Ramos de Aguiar (abril a novembro de 2008), foi aprovado no Conselho de Administração (CAD), um Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (Proged), que foi contestado pelo Sindicato dos Trabalhadores da Fundação Universidade de Brasília (SINTFUB). Para os representantes dos servidores técnicos

administrativos em educação, o programa não respeitava princípios democráticos. Segundo o coordenador-geral do sindicato, a proposta apresentada era punitiva e não educativa. “O sistema deveria ser capaz de identificar problemas e encontrar mecanismos para corrigi-los, não punir o servidor” (SINTFUB, 2009).

Atualmente (2013) há uma resolução aprovada que prima por aspectos mais democráticos e que foi negociada com o DGP, o Sindicato, e a Comissão Interna de Supervisão de Carreira dos técnico-administrativos em Educação (CIS), porém necessita de sistemas informatizados para ser aplicada e a Universidade ainda não dispõe destes instrumentos.

Em resumo, não está sendo cumprido o disposto no decreto 5825/2006, em seu art. 3º incisos VI e VII e art. 4 alínea IX;

Art. 3º Para os efeitos deste Decreto, aplicam-se os seguintes conceitos:

VI - desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;

VII - avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor;

Art. 4º

IX - a avaliação de desempenho como um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa;

O PCCTAE e o PDIC, na realidade concreta da UnB, ainda não se configuram como instrumento de gestão na política de capacitação, mas há indícios de movimentação neste sentido, com o esforço da equipe DCADE de construir um PDIC para a UnB.

Este estudo de mestrado profissional da FE contribui com reflexões sobre gestão organizacional na Instituição.

3.4 PLANO DE CARREIRA – MARCO LEGAL E CRITÉRIOS PARA PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO E MÉRITO.

Segundo o PCCTAE, capacitação é o processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais. Para se obter a progressão por capacitação, os/as trabalhadores/as técnicos/as administrativos devem apresentar cursos com cargas horárias que foram estipuladas por classe e por nível de capacitação.

A promulgação da Lei 11.091/2005 deu início ao processo de enquadramento dos/as servidores/as na nova carreira. A primeira etapa teve como objetivo localizar os/as trabalhadores/as em educação em um padrão de vencimento. Ocorreu em março de 2005 e teve como critério o tempo de Serviço Público Federal.

Após o enquadramento, a progressão por mérito deve acontecer a cada 18 meses, levando-se em consideração a avaliação de desempenho que, como visto anteriormente, na UnB se dá automaticamente desde 2009, por não haver um instrumento para esse fim em vigor.

O art. 10 da mesma Lei 11.091/2005, que define os critérios para este desenvolvimento, fica inviabilizado:

Art. 10. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

§ 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III desta Lei.

§ 2º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

§ 3º O servidor que fizer jus à Progressão por Capacitação Profissional será posicionado no nível de capacitação subsequente, no mesmo nível de classificação, em padrão de vencimento na mesma posição relativa a que ocupava anteriormente, mantida a distância entre o padrão que ocupava e o padrão inicial do novo nível de capacitação.

§ 5º A mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento não acarretará mudança de nível de classificação.

O art. 1º do Decreto 5.825/2006 define o objeto, o âmbito de aplicação e com quais finalidades:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

O art. 2º do Decreto define o que é Capacitação e o que são Ações de Capacitação:

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Já a progressão por mérito de acordo com o quadro legal, deve acontecer a cada 18(dezoito) meses, constata-se que, após o enquadramento, a progressão por mérito deveria acontecer a cada dezoito meses, levando-se em consideração a avaliação de desempenho, que, como se viu anteriormente, na UnB se dá automaticamente desde 2009, por não haver um instrumento para esse fim em vigor.

A segunda etapa do plano de Capacitação dos técnicos administrativos nas instituições federais de ensino superior e institutos federais de educação tecnológica teve início com a publicação da Lei 11.233/05, que prevê a carga horária mínima para os cursos de curta duração para todos os níveis de classificação. Nessa etapa, os/as servidores/as deveriam

apresentar os cursos que obtiveram durante sua vida funcional na Instituição, para que fosse efetuada sua progressão por capacitação, de acordo com o cargo que ocupavam e com a carga horária apresentada, bem como a relevância do curso em relação à demanda do ambiente organizacional em que exerce suas funções.

A carga horária exigida para a classe A, formada por trabalhadores cujo requisito para ingresso é ensino fundamental incompleto, são de 20h a 60h; para a classe B, com exigência de ensino fundamental completo, são de 40h a 90h; os trabalhadores da classe C, que necessitam ter ensino médio para ingressarem no serviço público, precisam de uma carga horária de 60h a 120h; a classe D, que são técnicos de nível médio, e que necessita, para ingresso na carreira, de ensino médio completo mais cursos técnicos profissionalizantes. Para a progressão por capacitação necessita-se de cursos com carga horária de 90 a 150 h; a classe E engloba todos os cargos de nível superior e tem carga horária de 120h a 180h ou superior.

O PDIC da Instituição deve ser construído levando em conta os objetivos institucionais definidos no PDI, dimensionamento de pessoal, no Programa Anual de Capacitação (PAC), que é regido de acordo com as necessidades de desenvolvimento das competências individuais, fundamentais, gerenciais e específicas, assim como Programa de Avaliação de Desempenho, que deve definir os critérios e estabelecer parâmetros e metas para uma avaliação democrática e participativa. Todavia, como se viu, essa ainda não é a realidade da UnB. Mas as mudanças estão em curso.

Em dezembro de 2012, a Lei nº 12.772 alterou o parágrafo 4º do art. 10, que impedia a soma de carga horária para a progressão por capacitação, que, a partir de 1º de janeiro de 2013, passa a ser possível com a nova redação.

Art. 10

§ 4º No cumprimento dos critérios estabelecidos no Anexo III, é permitido o somatório de cargas horárias de cursos realizados pelo servidor durante a permanência no nível de capacitação em que se encontra e da carga horária que excedeu à exigência para progressão no interstício do nível anterior, vedado o aproveitamento de cursos com carga horária inferior a 20 (vinte) horas-aulas.

A terceira etapa começou a ser efetivada com a publicação do decreto 5707/2006, que institui as políticas e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a obrigatoriedade das Instituições planejarem por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional dos Integrantes da Carreira (PDIC) meios para que os/as trabalhadores/as técnicos/as administrativos da instituição possam ser capacitados, assim como devem elaborar um plano de avaliação de desempenho desses/as servidores/as.

O PCCTAE, em seu art. 3º da Lei 11.091/2005, define os princípios de organização do quadro de pessoal das IFES:

VII - desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;

VIII - garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;

IX - avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e

X - oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas.

Essas e outras alíneas não foram efetivadas. Com isso, não há valorização de sua qualificação e capacitação com o devido reconhecimento de suas habilidades e a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos e, assim, contribuir para o desenvolvimento da Instituição, como poderiam.

A fragilidade dos mecanismos para efetuar esse conjunto de tarefas foi instituída pela Portaria nº 655, de 1º de março de 2005: a Comissão Nacional de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação Superior (CNSC), composta por representantes do MEC, Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), Fasubra e Sinasefe.

A Comissão Nacional tem o objetivo de propor normas que regulamentem o ingresso na carreira, diretrizes nacionais para elaboração de programas de capacitação locais e dos programas de avaliação de desempenho dos integrantes da carreira; acompanhar a implantação e propor alterações do plano de carreira; acompanhar os planos de desenvolvimento de pessoal das instituições federais de ensino e seus programas; e elaborar programas de formação para as áreas de pessoal das Instituições Federais de Ensino, a fim de prepará-los/las para atuar no ambiente da nova carreira, dentre outras atividades (PCCTAE-2005). Enfim, a CNSC tem como finalidade propor e negociar soluções para problemas advindos do PCCTAE.

Em julho de 2005, foi publicada a portaria nº 2.519, que cria a Comissão Interna de Supervisão de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (CIS), cuja responsabilidade foi analisar os títulos entregues pelos servidores nas IFES e encaminhar os resultados aos setores de recursos humanos, para implantação dos percentuais de incentivo à qualificação e do enquadramento por nível de classificação, conforme o PCCTAE, sendo seus membros eleitos nominalmente entre os/as trabalhadores/as optantes da nova carreira. Nos

períodos seguintes a CIS acompanhou a implantação do PCCTAE na UnB, porém sem interferir na elaboração do PDI e PDIC da instituição, sem cumprir plenamente seu papel de acompanhar e fiscalizar o cumprimento da Lei da carreira dos técnicos/as administrativos em educação.

Porém, não obstante todas estas tentativas de operacionalizar uma política de gestão de pessoas na UnB, não se observam avanços nas negociações da CNSC com o MEC e MPOG em relação à racionalização dos cargos previstos no art. 18²⁶ do PCCTAE, que foram extintos ou que tiveram suas funções agregados por novos afazeres pelo avanço tecnológico, mesmo quando essas propostas se orientam pelas necessidades institucionais e pelas mudanças no mundo de trabalho.

O decreto 5707/06 instituiu que após o enquadramento deve-se contar 18 meses para que os/as servidores/as possam entregar novos certificados de acordo com a carga horária exigida para seu cargo e ambiente organizacional. A qualquer tempo que conclua educação básica ou superior em grau maior ao exigido para ingresso, o setor responsável pelo Departamento de Recursos Humanos (DRH) de cada Universidade analisará a pertinência do curso apresentado com o cargo e ambiente organizacional onde o servidor estiver lotado.

3.5 MUDANÇAS NO QUADRO DE GESTÃO DE PESSOAS – CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO NA UNB

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) já discutia em 1995 a necessidade de profissionalizar os recursos humanos da administração pública com vistas a vencer os desafios da Reforma do Estado e as mudanças trazidas pela constituição de 1988.

Segundo Gaetani (1995), a burocracia governamental sempre foi reticente à capacitação de recursos humanos como meio essencial para criar novas dinâmicas na administração do Estado, diferentemente do setor privado, que investe na capacitação de seus quadros com vistas a melhor qualidade e competitividade, agregando valor a essa capacitação. Na opinião do autor, o setor público não é muito sensível a essas mudanças.

²⁶ Lei 11.091/2005.

É como se administração pública não tivesse nada a ver com estes tipos de preocupações, considerando-se que é assentada em atividades permanentes e na gestão de processos administrativos balizados por outro tipo de variáveis (GAETANI, 1995, p. 5).

A tabela a seguir mostra que dos 2.721 servidores/as que compõem o quadro de técnicos/as administrativos da Universidade de Brasília em 2012, apenas 777 estão no nível IV de capacitação. Desses, 204 são das classes A, B, e C e, levando-se em consideração que não há concursos para estes cargos há mais de 10 anos, e que seguindo o interstício de 18 meses entre uma capacitação e outra, o servidor alcança o nível IV em no máximo cinco anos. Com base nos dados, constata-se que os trabalhadores mais antigos dos cargos com requisito de Ensino Fundamental da Universidade de Brasília não estão progredindo na carreira. A tabela evidencia a demanda represada.

Tabela 2 – Quantitativo de servidores que necessitavam de progressão por capacitação em 2012

Servidores por Nível	I	II	III	IV	Total
A	11	11	5	16	43
B	33	21	20	40	114
C	125	117	100	148	490
D	355	176	125	363	1019
E	376	314	155	210	1055
Subtotal	900	639	405	777	2721

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do SIPES

Os últimos concursos realizados na UnB foram em 2008, com aprovados tomando posse a partir de janeiro de 2009 e 2010, para as classes D e E para cargos de nível técnico e superior. Os aprovados tomaram posse entre novembro de 2010 e março de 2011. Foram 750 novos servidores, alguns solicitaram exoneração nos meses seguintes, pois haviam passado em outros concursos e novos foram chamados seguindo a listagem dos aprovados. Na Tabela 2, pode-se verificar que o/as trabalhadores/as dessas classes primam por sua capacitação; dos 750 que assumiram suas atividades desde 2009, mais de 50% irão atingir o nível de capacitação IV em janeiro de 2014. Entretanto, ainda se têm 731 servidores/as no nível de capacitação I, 490 no nível de capacitação II e 280 no nível de capacitação III. Pode-se verificar que os servidores mais antigos da Instituição têm em média 28 a 32 anos de

Universidade e, portanto, estão prestes à aposentadoria. Mesmo assim, permanecem com grande atraso em sua progressão por capacitação. Pela Tabela 2, pode-se verificar que 33% do /as servidores/s estão no nível de capacitação I; já no nível de capacitação II e IV, têm-se 27% de capacitados; enquanto no nível III são 13% dos/as servidores/as.

No art. 5º são definidos os instrumentos necessários para cumprir essa meta.

Art. 5º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - plano anual de capacitação;

II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e

III - sistema de gestão por competência.

A concessão de progressão por capacitação também é objeto do decreto 5824/2006, que, em seu art. 4º, também estabelece os critérios para essa modalidade de progressão.

Art. 4º No enquadramento dos servidores ativos, dos aposentados e dos instituidores de pensão no nível de capacitação correspondente às certificações apresentadas, deverão ser observadas as cargas horárias definidas no Anexo III da Lei no 11.091, de 2005, e a correlação entre o conteúdo do curso e as atividades que definem o ambiente organizacional de atuação do servidor.

§ 1º A definição dos cursos de capacitação que não sejam de educação formal e que guardem relação direta com os ambientes organizacionais será disciplinada em ato do Ministro de Estado da Educação.

§ 2º O enquadramento no nível de capacitação dar-se-á com base na relação dos servidores habilitados de que trata o § 1º do art. 1º.

Art. 5º Para efeito do enquadramento no nível de capacitação, serão considerados os certificados dos cursos de capacitação obtidos durante o período em que o servidor esteve em atividade no serviço público federal até o dia 28 de fevereiro de 2005, nos termos do § 1º do art. 10 da Lei no 11.091, de 2005 (Brasil, 2005).

É fato que, de posse desses instrumentos legais, as comissões de enquadramento das IFES efetivaram as progressões dos servidores/as que apresentaram à época (2006) seus certificados de capacitação, de acordo com a carga horária exigida para cada cargo. Encerrado o período do enquadramento, as Secretarias de Recursos Humanos (SRH) de cada IFE se tornaram responsáveis pelo recebimento, análise e implantação da Carreira dos/as servidores/as. Para cumprir o decreto 5707/06, as IFES criaram ou transformaram departamentos específicos para tratar do desenvolvimento, capacitação e educação dos integrantes do PCCTAE.

A UnB faz parte deste rol de IFES, mas, como se vê na Tabela 2, a demanda por capacitação permanece represada.

A movimentação no campo das coordenadorias que lidam com a gestão de pessoas revela que a UnB não está insensível ao quadro revelado (Tabela 2).

Por força destes instrumentos, a Universidade de Brasília concluiu em 2011 a transformação da Secretaria de Recursos Humanos (SRH) em Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), e transformou o Programa de Capacitação (PROCAP), que era o responsável pelo acompanhamento do estágio probatório, da avaliação desempenho e da capacitação dos técnicos administrativos em educação, em uma diretoria, Diretoria de Educação, Desenvolvimento e Educação (DCADE), que passa a ser a responsável por essas atividades. A partir daí tem-se hoje três coordenadorias²⁷:

- i. Coordenadoria de Gestão de Desempenho – COGED, responsável pelo estágio probatório de servidores técnico-administrativos e docentes e pela avaliação de desempenho dos servidores técnicos. Dentre suas atribuições, está a de efetuar o mapeamento de competências dos setores, com o objetivo de subsidiar o planejamento das ações de capacitação ofertadas pela PROCAP;
- ii. A Coordenadoria de Capacitação – PROCAP, responsável pela elaboração do Plano Anual de Capacitação – PAC dos servidores da Universidade de Brasília, com base no mapeamento de competências e em consonância com o PDIC, elabora o PAC, que será ofertado aos trabalhadores da Universidade de Brasília. Entretanto, as ações ofertadas não são suficientes para atender a demanda dos/as trabalhadores/as na Universidade;

²⁷ Nos primeiros meses do Decanato de Gestão de Pessoas – DGP, a DCADE foi constituída por quatro coordenadorias: PROCAP, COGED, CAC e a COEPE - Coordenadoria de Estudos e Pesquisas em Gestão de Pessoas, tinha como objetivo: Apoiar e promover pesquisa, no âmbito da Universidade, relacionadas a treinamento, desenvolvimento e educação, e outros temas relativos à gestão de pessoas, que subsidiem as ações do Decanato de Gestão de Pessoas; Identificar e disseminar os conhecimentos produzidos acerca de estudos, pesquisas e produção científica, pelo Decanato, bem como pelos servidores, a respeito de temas relacionados à gestão de pessoas; Identificar temas em gestão de pessoas no âmbito da UnB que necessitam de levantamentos de dados para subsidiar as ações institucionais; Identificar as competências dos servidores técnico-administrativos e docentes da Universidade para a atuação como instrutor ou tutor em ações de capacitação; Acompanhar as mudanças e tendências das áreas de capacitação, treinamento, desenvolvimento e educação, bem como outros temas de gestão de pessoas. Esta coordenadoria foi extinta com a alegação de que não havia necessidade de uma coordenadoria, específica para pesquisas, pois já tinha muitos outros setores que já desenvolviam pesquisas com a temática de gestão de pessoas.

- iii. E, por último a Coordenadoria de Acompanhamento da Carreira – CAC. Cabe à CAC a responsabilidade de analisar os títulos de educação básica e superior que forem apresentados pelos servidores técnicos, verificando se tem relação direta ou indireta com o cargo e o ambiente organizacional e análise dos cursos de capacitação apresentados. Com base nessa análise, será concedido o incentivo à qualificação e a progressão por capacitação que o servidor fizer jus com base nos instrumentos: Lei 11.091/2005 e suas atualizações; Decretos 5824/2006, 5825/2006, 57072006 e Portaria nº 09/2006 do MEC.

Esta coordenadoria também é responsável pela análise dos processos de afastamento para mestrado, doutorado e pós-doutorado de servidores técnicos e docentes, concessão de licenças capacitação, assim como a progressão por mérito dos servidores técnicos administrativos, depois de finalizada a avaliação de estágio probatório pela COGED. O passo seguinte seria a avaliação de desempenho que, como foi revelado anteriormente, na UnB não é efetuada e a progressão por mérito concedida automaticamente desde 2009.

Em resumo, como reflexão preliminar, nota-se que os/as trabalhadores/as obtêm a qualificação que pode modificar e melhorar a força de trabalho das IFES, porém esses/as trabalhadores/as qualificados/as não recebem estímulos para utilizar os novos conhecimentos e assim agregar novos fazeres as suas atividades. A qualificação acontece em sua maioria por iniciativa dos/as próprios/as servidores/as, ou seja, os trabalhadores/as qualificados/as continuam nas mesmas atividades que faziam antes da qualificação, o que gera desestímulo. E a Universidade não aproveita os/as técnicos/as qualificados/as que possui os/as trabalhadores/as não agregam os conhecimentos que adquiriram em suas funções. Infere-se que a UnB perde, e para o/a servidor/as fica a frustração de não poder aplicar o que aprendeu. Não alcançando a motivação profissional, resta apenas a recompensa salarial.

O PCCTAE foi constituído para ser uma importante contribuição da categoria na construção do modelo de relações de trabalho no serviço público, servindo de referência para outras categorias deste setor que buscam a melhoria da gestão pública. Entretanto, como tem se constituído, em que pesem as tentativas de ser modelo de administração pública, apenas como instrumento para aumento salarial para os servidores/as técnicos/as administrativos em educação, não atinge o objetivo de modificar a administração pública das IFES e ser instrumento de mobilidade funcional nas IES Federais, por meio do mérito e da adequação na capacitação e qualificação. E para completar o quadro traçado, no próximo capítulo, busca-se verificar até que medida o PCCTAE é um instrumento de transformação da administração

pública das universidades, a partir do aprofundamento da análise numérica das capacitações e qualificações, que mostra sua influência na mobilidade funcional, e atentando para o caráter de gênero na ocupação de cargos de chefia, especificamente direção e coordenação.

E dada a realidade observada nos limites do PCCTAE, objeto desta pesquisa, o processo de qualificação e capacitação e seu impacto na ocupação de cargos de chefia por mulheres na Universidade de Brasília, infere-se que o PCCTAE parece ter sim um caráter transformador, mas possui impeditivos operacionais na gestão interna da UnB. Na sua concretude (KOSIK, 2002), identificam-se critérios subjetivos no ato de indicar os cargos de chefia, que obstaculizam a mobilidade funcional dos trabalhadores técnico-administrativos em geral, mas que se potencializa sobremaneira quando se foca nas mulheres. Prova disto, são os números demonstrando que mulheres, mesmo com maior qualificação e capacitação, ocupam muito menos cargos gerenciais.

CAPÍTULO 4 QUALIFICAÇÃO E CAPACITAÇÃO POR GÊNERO NA GESTÃO DA UNB

Este capítulo considera ainda o cenário – com a expansão das IFES, o REUNI, a Universidade Aberta do Brasil (UAB), a política de oferta de vagas em Instituições de Educação Superior (IES) privadas, por meio do ProUni, para estudantes de escolas públicas, a oferta de bolsas, sejam integrais ou parciais –, esse conjunto de políticas impactou o PCCTAE. Essas políticas possibilitaram que muitos/as servidores/as se valessem dessa oportunidade e voltassem a estudar. Em geral, nota-se que houve o aumento da qualificação e capacitação dos/as servidores/as na Universidade de Brasília.

No entanto, esses aumentos na formação não se refletem na aplicação dos conhecimentos adquiridos, uma vez que esses/as servidores/as continuam com as mesmas atividades que tinham antes da formação. Embora a Lei 11.091/2005, art.3º, alínea X tenha possibilitado “[...] oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas” – e, assim, como o decreto 5.825/2006, em seu art. 4º, alínea II, que destaca “[...] a apropriação do processo de trabalho pelos ocupantes da carreira, inserindo-os como sujeitos no planejamento institucional” –, isso não tem ocorrido.

Assim, neste capítulo responderemos as seguintes questões:

2 – *Diante do PCCTAE, homens e mulheres se capacitaram e qualificaram proporcionalmente?* –, mostrar-se-ão os dados da qualificação e da capacitação. Em seguida, serão apresentados os dados referentes à ocupação das CDs e FGs;

3 – *As mulheres com maior qualificação profissional são absorvidas na mesma proporção que os homens nos cargos de direção e coordenação?*

Com os dados apresentados nos relatórios de Gestão dos anos de 2006 a 2011 referente a qualificação e capacitação, foi realizada uma comparação com a ocupação de cargos de chefia no mesmo período;

4 – *As concepções de gênero operam como um diferencial na mobilidade funcional interna de mulheres na UnB?*

Diante dos resultados da comparação realizada entre os dados da qualificação e capacitação com os de ocupação de cargos de chefia, refletiremos se a questão do gênero influi na mobilidade funcional na UnB;

5 – Existem indícios de uma visão de gestão caracteristicamente feminina, na fala dos gestores/as?

Por último, diante das falas dos gestores procurou-se identificar se existe uma visão de gestão feminina e como esta visão é representada pelos gestores.

4.1 O PCCTAE: UMA POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO DO/A SERVIDOR/A EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS?

A teoria do capital humano surgiu nos anos de 1950, com os estudos de Theodore W. Schultz, da Universidade de Chicago. Para esse autor, o investimento em educação aumenta o desempenho do trabalhador e, conseqüentemente, aumenta a produção. Diferentes níveis de capital humano são responsáveis por diferentes níveis salariais. Sendo assim, trabalhadores mais qualificados significam aumento da produtividade e melhores serviços prestados. Schultz (1973) defende que o indivíduo qualificado é investimento, e que os gastos com educação, saúde, lazer e capacitação/qualificação devem ser considerados como instrumento para o aumento da produtividade. Segundo Schultz, “muito daquilo a que damos o nome de consumo constitui investimento em capital humano. Os gastos diretos com a educação, com a saúde são exemplos claros” (SCHULTZ, 1973, p. 31).

O capital humano compreende habilidades e competências naturais ou aprendidas pelos indivíduos que lhes possibilitam se tornarem mais produtivos. Conforme esse autor, “os trabalhadores transformam-se em capitalistas, não pela difusão da propriedade das ações da empresa, mas pela aquisição de conhecimentos e de capacidade que possuem valor econômico” (SCHULTZ, 1973, p. 35).

A teoria do capital humano advoga que os trabalhadores tendem a escolher as ocupações que proporcionam maior valor presente dos rendimentos esperados, menores custos de treinamento e menores perdas potenciais em caso de desemprego.

Se, por um lado, no capitalismo, a educação escolar passa a ser a forma dominante de formação de indivíduos para o mercado, ao mesmo tempo esse processo acontece em um contexto histórico concreto onde as relações sociais de dominação não permitem a plena democratização do acesso ao saber produzido pela humanidade. Saviani (1991) afirma que

essa incoerência decorre da própria contradição entre a apropriação privada dos meios de produção e a socialização do trabalho na sociedade capitalista.

Assim, uma corrente de teóricos apontada por Saviani como “mais perspicazes” identificou que a instrução estava ligada a uma tendência modernizadora, de desenvolvimento da sociedade. Contudo, dentro de alguns limites,

esses teóricos, como Adam Smith, afirmavam que a instrução para os trabalhadores era importante; à medida que os trabalhadores dispusessem de educação básica, se tornavam mais aptos para viver na sociedade, e se inserir no processo produtivo, se tornavam mais flexíveis, com pensamento mais ágil e mais adequado à necessidade da vida moderna. Adam Smith percebia isso no nível da educação básica. Daí a famosa frase a ele atribuída: “*Instrução para os trabalhadores, porém, em doses homeopáticas*”. Quer dizer, é preciso um mínimo de instrução para os trabalhadores e este mínimo é positivo para a ordem capitalista, mas, ultrapassando este mínimo, entra-se em contradição com essa ordem social (SAVIANI, 1994, p. 156).

Saviani aponta que, o saber é força produtiva, é meio de produção. Assim sendo, na sociedade capitalista baseada na propriedade privada dos meios de produção, a instrução dos trabalhadores está permeada por uma contradição voltada aos interesses da classe dominante.

Neste capítulo, o intuito é responder as questões 2 e 3, este capítulo apresenta os resultados do PCCTAE, na qualificação e capacitação dos/as trabalhadores/as da Universidade de Brasília e analisa se essa qualificação representa maior ocupação de cargos de chefia pelos/as técnicos/as administrativos em educação mais qualificados.

Como dito no primeiro capítulo, as modificações no mundo do trabalho levaram a mudanças na educação das mulheres e sua entrada no mercado de trabalho. As profissões ditas femininas (magistério, saúde, serviço social) continuam com grande procura, mas aumentou a busca por cursos e profissões ditas masculinas. Assim,

apesar dos avanços em ocupações mais qualificadas e em nichos considerados masculinos, as áreas mais favoráveis às mulheres continuam sendo a de serviços comunitários e sociais onde já estão mais representadas e tem maiores oportunidades de ocuparem cargos de chefia (FONTENELE-MOURÃO; GALINKIN, 2008, p. 91).

Bruschini e Lombardi (2003, p. 355-356) argumentam que o acesso das mulheres ao mercado de trabalho brasileiro tem se consolidado, com forte segmentação racial, e de gênero, apesar do aumento da escolarização feminina em relação aos homens. E sua concentração se dá em áreas que detêm menor prestígio e remuneração em relação ao trabalho masculino. Nota-se uma diminuição de desigualdade salarial, que pode ter sido resultado do aumento da qualificação feminina. Contudo, a desigualdade salarial e as poucas chances de

ascensão ainda são um traço marcante do mercado de trabalho feminino brasileiro e internacional (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2003).

A aparente “livre” escolha das profissões pode encobrir a discriminação. Ao invés de se pautarem na formação e afinidade, podem, inconscientemente, refletir as normas de socialização que determinam o papel da mulher na divisão social do trabalho. Também situações futuras de discriminação e competição acirrada com o sexo oposto, dificuldades para conciliar trabalho e obrigações familiares, que tradicionalmente recaem sobre a mulher, tudo isto, conjuntamente, condicionam a chamada opção ou livre escolha.

Segundo pesquisa de Fontenele-Mourão e Galinkin (2008), as mulheres levam mais tempo para ascender na carreira, o que resulta em uma sub-representação nos cargos de comando. Em virtude de a mulher se afastar mais vezes do trabalho por ocasião da maternidade ou cuidados com filhos, para muitos a baixa representação nos cargos de gerência e direção nas esferas mais altas de poder (e conseqüentemente a remuneração menor que seus colegas de sexo masculino) seria resultado deste fenômeno teto de vidro.

A teoria do “teto de vidro” traz à tona às barreiras invisíveis enfrentadas por profissionais do gênero feminino que buscam estabilidade no trabalho. Essas barreiras invisíveis são advindas da cultura e da sociedade e perpassam o mundo do trabalho. Atualmente, a presença feminina no cenário organizacional confirma a tendência de que as mulheres têm a mesma disponibilidade dos homens para se dedicar ao trabalho. Muito embora tenha a difícil tarefa de conciliar a exigência das empresas em estender as horas do expediente ou de levar trabalho para casa, além da necessidade de ausentar-se do trabalho por causa das crianças. Isso dificilmente ocorre com os homens que podem ter maior dedicação ou disponibilidade para o trabalho porque geralmente contam com alguma ajuda, preferencialmente de uma mulher, para cuidar dos filhos e da casa, mesmo que ela também trabalhe fora (GALINKIN, 2008).

Ou seja, existe uma barreira sutil e invisível que as mulheres enfrentam para se manterem competitivas no cenário globalizado, e ainda assumirem a condição de mãe, esposa e dona de casa.

Em 2006, as universidades e a UnB iniciaram a implantação da política de incentivos à qualificação prevista no PCCTAE, que consiste em conceder percentuais sobre os vencimentos básicos dos/as servidores/as que possuíam educação básica ou superior acima do requisito mínimo para o ingresso no cargo. Os servidores que possuíam certificados e diplomas encaminhavam para serem homologados pela comissão de enquadramento.

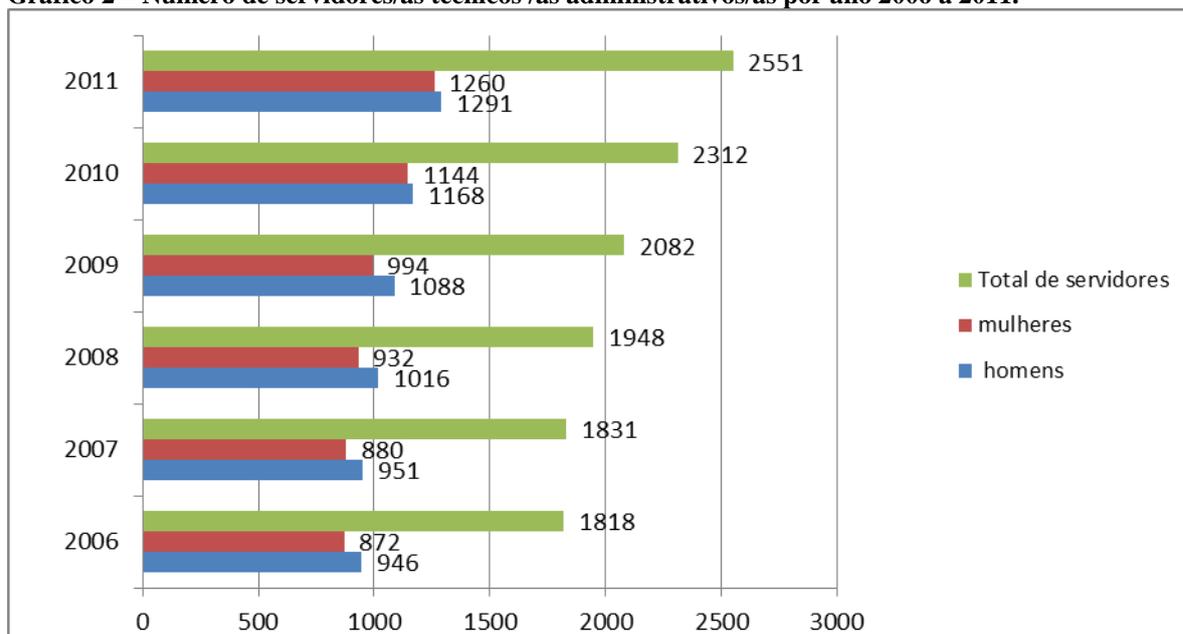
No ano seguinte, em 2007, é concluída a primeira turma de Desenvolvimento Gerencial, ofertada pela PROCAP em parceria com a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE) com 21(vinte e um) novos especialistas.

No período de 2007 a 2010, a demanda aumentou, houve um acréscimo de 481 (quatrocentos e oitenta e um) novos/as servidores/as técnicos/as administrativos/as em educação. Esses/as novos/as servidores/as foram admitidos em cargos da classe D, com exigência de formação mínima de Ensino Médio; e classe E, cuja exigência é a formação de nível superior. Deste contingente, a maioria da classe D já possuía graduação.

Nos anos seguintes, servidores de ambas as classes investiram na formação de Pós-Graduação e concluíram a Especialização, alguns em áreas específicas como Ciências Biológicas, Ciências da Natureza, Ciências da Saúde e Ciências Exatas e Humanas, mas a maioria foram na área de Administração, especificamente na área de Gestão de Pessoas, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Pública e Gestão Universitária (está última realizada através da PROCAP na ADM/UnB). Nota-se, no quadro técnico da UnB, uma preocupação em se qualificar para atender a instituição e estar em conformidade com o PCCTAE. Outrossim, quando se insere o recorte de gênero, observa-se que as mulheres se qualificam ainda mais.

O mesmo fenômeno se observa na formação *stricto sensu*. Até 2011 eram 134 (cento e trinta e quatro) servidores/as com esse grau de formação, desses/as, 82 (oitenta e dois) eram mulheres, correspondendo a 61 % do total de mestres, e 52 (cinquenta e dois) homens, perfazendo um total de 29% com o mesmo grau de formação. Dos diplomas de doutorado, há praticamente uma equiparação, 48% foram apresentados por mulheres, efetivamente catorze, e 52% por homens, ou seja, quinze.

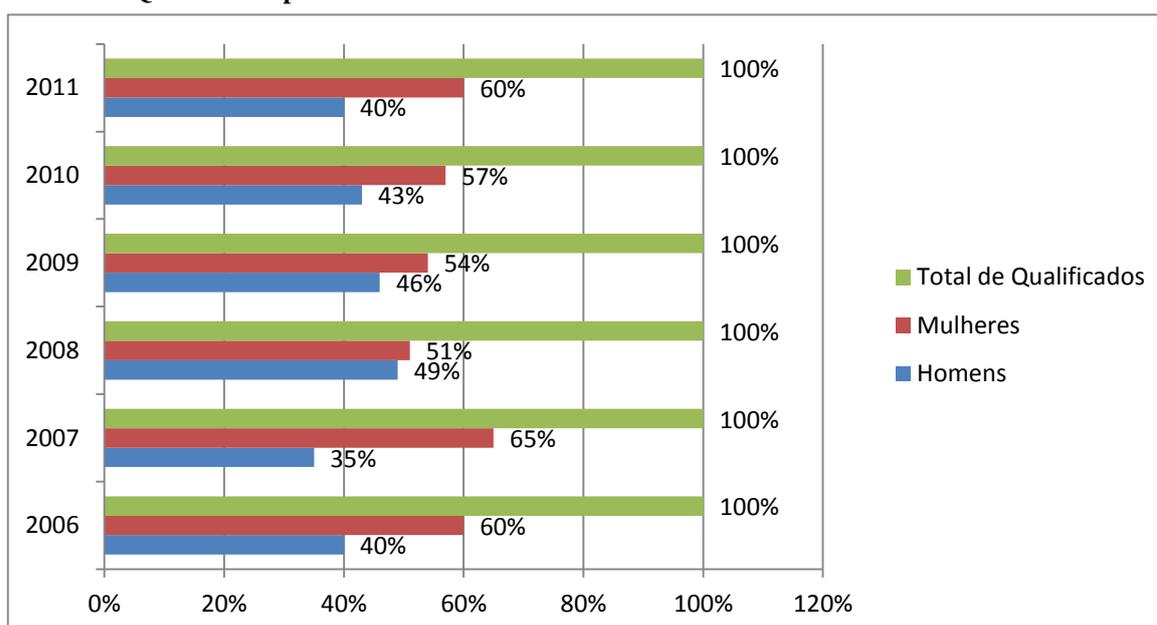
O Gráfico 1 a seguir mostra o aumento no número de servidores/as, e o Gráfico 2 a distribuição de qualificação por gênero.

Gráfico 2 – Número de servidores/as técnicos /as administrativos/as por ano 2006 a 2011.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatórios de Gestão DGP/DCADE/CAC (2006 a 2011).

Nota-se que é crescente o aumento no número de servidores/as, e o ingresso de homens é em número maior que o de mulheres.

Já em comparação com o Gráfico 2, a seguir, que relaciona gênero e qualificação, nota-se que as mulheres, embora em menor número, se qualificaram mais que os homens, e essa qualificação é maior nos anos de 2006, 2007 e 2011 em que as diferenças de percentuais ficam em torno de 20% em favor das mulheres. Esta é uma realidade nacional, que também encontra ressonância na UnB.

Gráfico 3 – Qualificados por Gênero em Percentuais de 2006 a 2011.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatórios de Gestão DGP/DCADE/CAC (2006 a 2011).

Comparativamente, nota-se que em todos os anos as mulheres que ingressaram na UnB como técnicas administrativas em educação possuíam qualificação acima dos ingressantes do sexo masculino, na proporção de 60% por 40%. Mais adiante se vê que a proporção se inverte na ocupação de cargos de gestão.

Segundo as pesquisas nacionais (INEP/ano, IPEA/, IBGE/), as mulheres estão em maioria em termos de educação, porém o mesmo não se dá na ocupação de cargos de direção, mesmo na Administração Pública, que é mais aberta para as questões de gênero (FONTENELE- MOURÃO; GALINKIN, 2008). Elas ocupam cargos de menor poder de decisão, e os cargos de maior prestígio ainda são ocupados por homens.

A Tabela 2 e o Gráfico 3, a seguir, mostram a qualificação adquirida pelos/as trabalhadores/as, por gênero, na UnB, no período de 2006 a 2011. Os dados referendam a tendência nacional de que as mulheres se qualificam mais, elemento este que, ao ser cruzado com as entrevistas, revela que as mulheres, também na UnB, são menos indicadas para assumirem cargos de gestão, mesmo tendo, na proporção de 20%, mais qualificação que os homens.

Tabela 3 – Qualificação dos/as técnicos/as por gênero, grau e modalidade de ensino (2006 a 2011)

	Ens. Fundamental Feminino	Ens. Fundamental Masculino	Ensino Médio Feminino	Ensino Médio Masculino	Tecnólogos Feminino	Tecnólogos Masculino	Graduação Feminino	Graduação Masculino
2006	1	3	13	18	0	2	17	7
2007	2	0	73	19	0	1	23	10
2008	0	2	18	46	7	5	39	36
2009	0	0	10	8	6	8	39	25
2010	0	0	7	10	9	19	43	19
2011	0	0	2	5	5	12	29	26
Total	3	5	123	106	27	47	190	123

Total Geral	624
--------------------	------------

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatórios de Gestão DGP/DCADE/CAC (2006 a 2011).

Nota-se, na Tabela 2, a tendência masculina a se qualificar por meio de cursos tecnológicos, com duração de até dois anos. Já as mulheres se destacam na busca por formação em cursos de bacharelados e licenciaturas, que têm duração mais longa, em torno de 4 (quatro) anos.

Em relação aos picos na apresentação dos certificados e diplomas, destacam-se as mulheres. Houve um maior número de concluintes do Ensino Médio, que leva em média 3 (três) anos para a conclusão, no ano de 2007. A partir desse mesmo ano, registra-se o aumento da procura por graduações, licenciaturas e bacharelados, pelo sexo feminino.

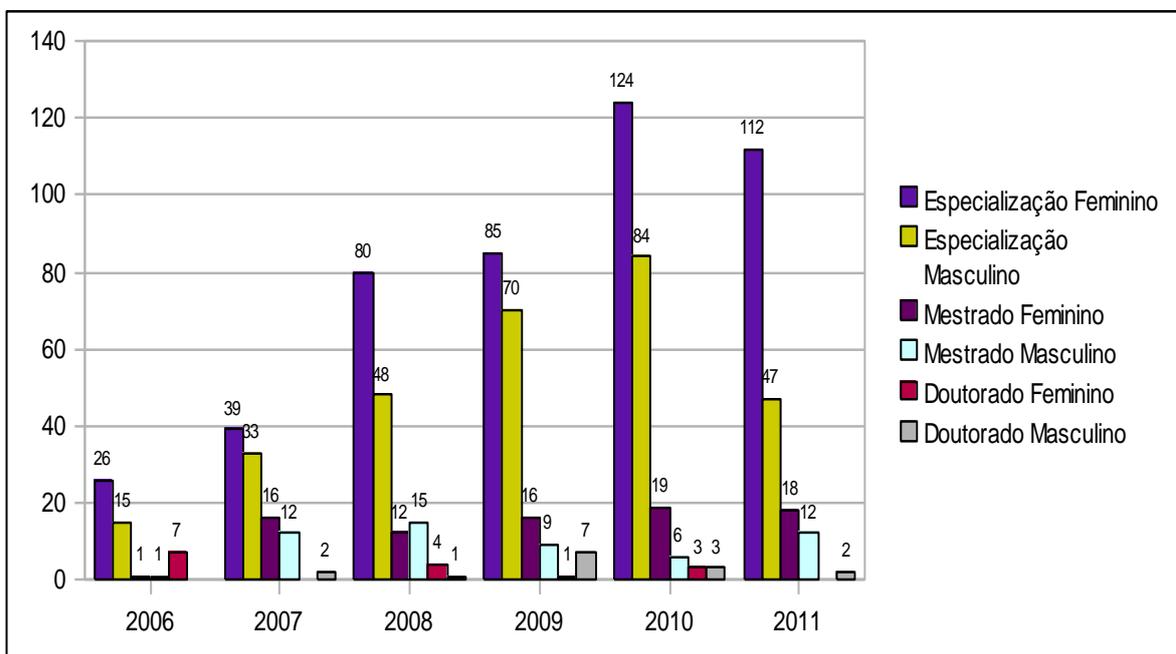
Os certificados apresentados pelos servidores homens tiveram um pico só a partir de 2008, com a conclusão de cursos, em sua grande maioria, por meio da Educação de Jovens e Adultos (EJA). Houve também o aumento das graduações por bacharelados e licenciaturas, período de chegada, por meio de concurso público realizado em 2007, de uma nova leva de servidores/as que já possuíam graduação.

O quadro da qualificação na Pós-Graduação revelado no Gráfico 3, a seguir, mostra como as mulheres têm se comportado em relação à titulação nesse nível de ensino. De 2006 a 2011, é notório que se qualificaram mais, tendo como principal busca, a especialização. No ano de 2010, na proposição de 124 (cento e vinte e quatro) técnicas administrativas para 84 (oitenta e quatro) técnicos administrativos.

Diante do quadro em tela, nota-se, a partir dos dados, que para a questão 2 – *Diante do PCCTAE, homens e mulheres se capacitaram e qualificaram proporcionalmente?*, a resposta é não. As mulheres, em uma sequência histórica de sete anos, vêm se qualificando, recorrentemente, mais que os técnicos administrativos do sexo masculino; esses, por sua parte, se capacitam mais em cursos de curta duração, como vem aprofundado a seguir.

O conjunto mostra que há diferença importante ano a ano no quantitativo de mulheres e homens no tocante a qualificação.

Gráfico 4 – Qualificação dos/as técnicos/as por gênero, grau e modalidade de ensino (2006 a 2011)



Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatórios de Gestão DGP/DCADE/CAC (2006 a 2011)

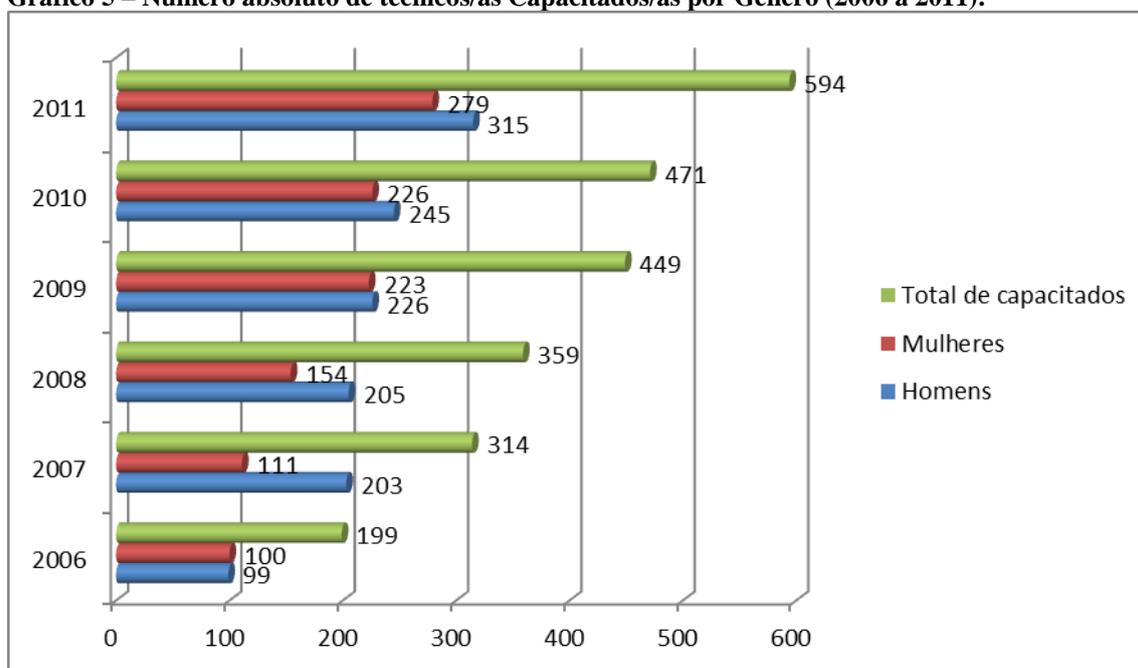
4.2 CAPACITAÇÃO POR GÊNERO NA UNB

A capacitação é o processo permanente de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais por meio de cursos de curta duração, e deve ser realizada constantemente durante a vida profissional do/a trabalhado/ar. Para fins de progressão por capacitação no PCCTAE, serão contabilizados os primeiros 3 (três) cursos que servirão para que os/as trabalhadores/as alcancem os níveis de capacitação superiores (Nível I para II, II para III e de III para IV) com cargas horárias variáveis, de acordo com o cargo exercido pelo/a servidor/a. A capacitação não deve ser encerrada quando o/a servidor/a atinge o nível IV de capacitação. Esta deve ser contínua, para atender o desenvolvimento tecnológico e atender melhor a sociedade.

Conforme explicado no Capítulo 3, a capacitação deve ser objeto do PDI, PDIC e do PAC de cada instituição e deve ser planejada de acordo com os objetivos institucionais.

O Gráfico 4 mostra a evolução da capacitação pelos servidores/as técnicos/as administrativos na Universidade de Brasília, por gênero, e durante os anos de 2006 a 2011. Em percentuais de um total absoluto de 2.386, são 1093 mulheres e 1293 homens. Desses, 46% são mulheres e 54% são homens. Conforme dito, os homens se capacitaram mais.

Gráfico 5 – Número absoluto de técnicos/as Capacitados/as por Gênero (2006 a 2011).



Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatórios de Gestão DGP/DCADE/CAC (2006 a 2011).

À luz dos números, identificou-se nos Relatórios de Gestão dos anos de 2006 a 2011 que essa capacitação se deu, em sua ampla maioria, por cursos de Educação a Distância (EAD) em instituições públicas (ENAP, ESAF, CEAD etc.) que oferecem cursos para servidores públicos, os quais são divulgados por meio da PROCAP no âmbito da UnB. Tais cursos têm em vista o atendimento ao Art. 3º do Decreto 5707/2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e prioriza as Escolas de Governo e as Instituições públicas de educação, conforme consta no texto seguinte:

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Parágrafo único. As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos neste Decreto, mediante convênio com escolas de governo ou desde que reconhecidas, para tanto, em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação (Decreto 5707/2006).

Não obstante essas ofertas, considerando a demanda e relatos dos/as servidores/as, percebeu-se que as vagas oferecidas pela Coordenadoria de Capacitação (PROCAP) não são suficientes para a grande procura dos servidores da Universidade. Esses buscam a capacitação como forma de ascender na carreira, ter um aumento em seus vencimentos e almejam o reconhecimento de suas competências técnicas adquiridas.

Os cursos que são oferecidos pela PROCAP visam desenvolver competências fundamentais, específicas e gerenciais para o desempenho da função dos servidores, conforme o decreto 5707/2006, e são realizados na modalidade em EAD em instituições privadas. Contudo, embora cumpram os requisitos de carga horária e estejam relacionados com as funções desenvolvidas pelos servidores, em sua grande maioria só desenvolvem competências gerais. Essas possibilitam ao/a servidor/a progredir por capacitação, mas necessariamente não o capacita para o exercício de suas atividades. Esse talvez seja um dos motivos das lacunas na formação, vista como competência técnica frágil, conforme denunciado por alguns/mas gestores/as:

Na área de coordenação eu preciso de uma pessoa que redija bem, tenha capacidade objetiva de aliar assuntos porque nós fazemos muitos relatórios, na área de formações gerenciais eu preciso de uma pessoa que entenda um pouco de tecnologia da informação, que trabalhe com muito sistema, que consiga operacionalizar banco de dados e às vezes temos dificuldades de aliar essas competências (Diretora 3).

Por meio do Gráfico 4, ao se verificar o quantitativo de servidores/as que se capacitaram, a correlação entre homens e mulheres se apresentou equivalente no primeiro ano de implantação do PCCTAE. Porém, nos anos seguintes, 2007 e 2008, os servidores técnico-

administrativos do sexo masculino apresentaram uma considerável vantagem em relação ao sexo feminino.

Em que pese o fato de, no ano de 2011, o número de mulheres capacitadas ter superado o de homens e, nos anos de 2009 e 2010, a diferença ter sido muito pequena, em geral, ao se analisar o período de 2006 a 2011, verifica-se pela Tabela 3 que houve uma diferença de 6% a mais de capacitação de homens do que de mulheres. Isso, como se verifica também na Tabela 3, não ocorreu com a qualificação. As mulheres se qualificam mais, na proporção de 57% de mulheres para 43% de homens. Infere-se que a qualificação em cursos de mais longa duração, e em sua maioria presenciais, cria a possibilidade maior de se atingirem às competências elencadas pelos/as gestores/as entrevistados/as.

Tabela 4 – Percentual de técnicos/as qualificados e capacitados em 2011

Total de servidores	Qualificados de 2006 a 2011	Homens	Mulheres	Capacitados de 2006 a 2011	Homens	Mulheres
2551	1.513	648	865	2.386	1.257	1.129
	60%	43%	57%	94%	53%	47%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatórios de Gestão DGP/DCADE/CAC (2006 a 2011).

Em geral, os dados revelam que as mulheres se qualificam mais enquanto os homens realizam mais cursos de capacitação. Nos gráficos anteriores, verifica-se que a qualificação das mulheres é maior. Em 2011, das 1260 mulheres que compunham o quadro funcional, 126 tinham concluído o Ensino Médio e 739 possuíam pós-graduação. Deste montante, 69% das servidoras possuíam qualificação superior ao exigido para o ingresso no cargo. Já o quantitativo de homens na UnB em 2011 era de 1291 servidores; destes, 111 concluíram o EM e 537 possuíam pós-graduação. Nesse cenário, nota-se que 50% dos servidores tinham qualificação superior ao ingresso no cargo, o que corrobora o fato de ser Brasília um local de alta concentração de profissionais altamente qualificados e capacitados, e que a UnB segue uma tendência nacional: as mulheres se qualificam mais para o mercado de trabalho, não obstante todos os percalços que lhe são imputados devido à questão de gênero.

E após a explanação que elucida o processo de mobilidade funcional na UNB e com base nos dados apresentados, pode-se responder à questão 2 – *Diante do PCCTAE, homens e mulheres se capacitaram e qualificaram proporcionalmente?*

A resposta é não. Diante do quadro analisado, a resposta a esta pergunta é de que houve um aumento geral do número de capacitações, assim como aumentou a qualificação dos/as trabalhadores/as técnicos/as-administrativos/as em educação. Mas, em geral, as mulheres estão mais representadas no campo da qualificação na educação básica e superior, na medida de 57%, frente a 43% de homens (Relatório de Gestão DCADE, 2011). Já os homens estão ligeiramente mais representados no grupo que apresentaram capacitação.

Pelos dados, infere-se que houve uma movimentação geral para qualificação e capacitação, e que há uma diferença nas escolhas. As mulheres obtiveram mais títulos de educação básica e superior se qualificando mais, ainda que tais títulos demandem um tempo superior ao da capacitação para a sua obtenção, e garantindo os percentuais de incentivo à qualificação maior. Já os homens utilizaram-se mais do recurso da capacitação para alcançar a progressão, a qual, embora seja alcançável em um prazo menor que a qualificação, produz repercussão financeira inferior à qualificação.

Em resumo, os percentuais de incentivo à qualificação na UnB, hoje (2013) variam de 10% para titulação em Ensino Fundamental a 75% para a titulação de Doutorado. Já a progressão por capacitação representa atualmente o percentual de 3,7% entre os níveis de capacitação (I, II, III e I V), tendo uma projeção de aumento para 3,8%²⁸.

Para dar continuidade à pesquisa, passa-se a responder a 3ª questão – *As mulheres com maior qualificação profissional são absorvidas na mesma proporção que os homens nos cargos de direção e coordenação?* O intuito é verificar se as técnicas administrativas estão sendo promovidas em conformidade com as qualificações e capacitações, conforme orienta o PCCTAE, ou se a desigualdade de gênero tão presente no Brasil também se apresenta na UnB, e em que formato. Busca verificar se há consonância entre qualificação e capacitação entre homens e mulheres; e se há uma maior ascensão aos cargos de direção na Universidade, por parte das mulheres.

Segundo o INEP (2011), Brasília é o centro urbano no Brasil com a maior população com mais de 7 anos de estudo. Esta ampliação dos anos de estudo é sintomática das políticas de valorização da formação. Brasília não é um centro comercial ou industrial, a vida econômica da capital gira em torno do serviço público. Aqui estão localizadas as sedes administrativas das autarquias e o Governo Federal. A população é formada em grande

²⁸ Anexo I da Lei 11.091/2005, alterado pela Lei 12.772/2012.

parcela por servidores/as públicos ou trabalhadores em empresas que prestam serviços ao governo. A qualificação é um dos critérios essenciais para a manutenção do emprego. O caso da UnB reflete bem a particularidade de Brasília. Mesmo para os cargos de nível médio, os candidatos aprovados possuem, em sua maioria, curso superior.

Essa qualificação em maior grau não significa, de modo geral, ocupação de cargos gerenciais, como visto no capítulo 3; muito menos para as mulheres, quando se considera que elas se qualificam mais que os homens. É isso o que será visto a seguir.

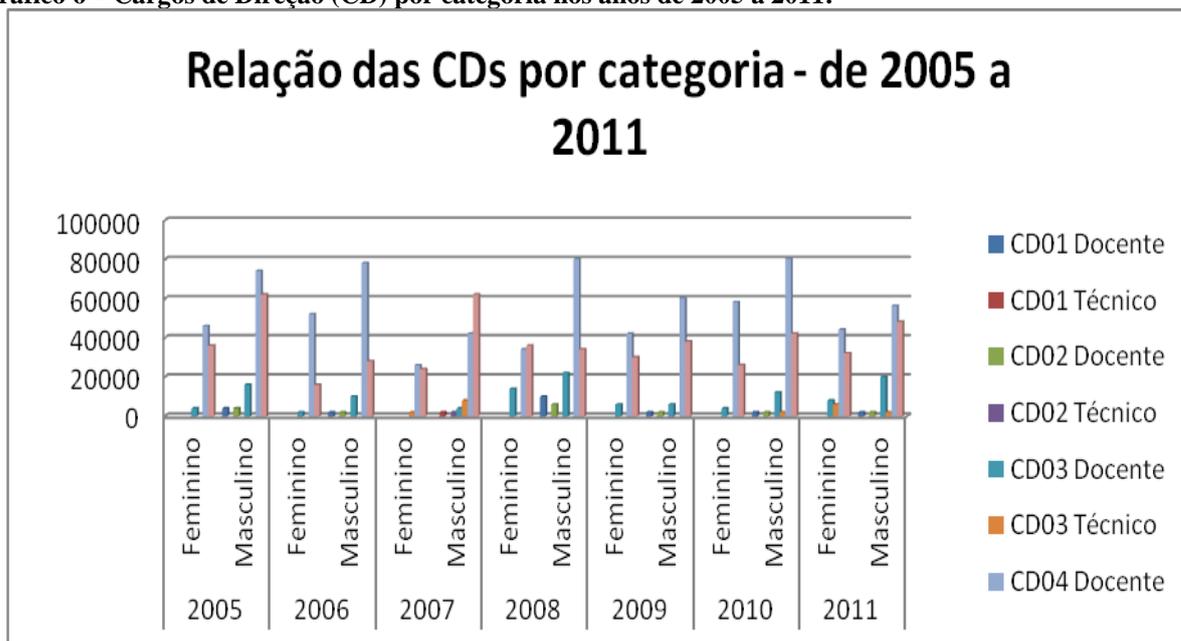
4.3 OCUPAÇÃO DE CARGOS DE CHEFIA POR GÊNERO NA UNB

Neste item, pretende-se responder a questão 3 – *As mulheres com maior qualificação profissional são absorvidas na mesma proporção que os homens nos cargos de direção e coordenação?* Para esta análise, são apresentados a seguir os gráficos com os dados correspondentes aos Cargos de Direção (CD) e Funções Gratificadas (FG) ocupados por mulheres e homens, no período de 2006 a 2011.

Antes de refletir sobre a ocupação dos cargos de direção e coordenação pelos/as servidores/as técnicos/as-administrativos em educação na perspectiva de gênero, convém fazer alguns esclarecimentos sobre o que significam Cargos de Direção (CD) e as Funções Gratificadas (FG).

Os CDs 1 e 2 são ocupados pelos dirigentes máximos da universidade: Reitor e Vice-Reitor. Os CDs 3 são ocupados pelos/as Decanos/as e Assessores/as, são o 1º e 2º escalão, compondo funções estratégicas da administração. Os CDs 4 são ocupados pelos/as Diretores/as, e Assessores/as dos decanatos são o 3º nível na escala de decisão. As FGs 1 são os cargos de coordenação, e compõem, junto com os CDs 4, as funções táticas na administração da Universidade. As demais FGs são funções operacionais e executoras que têm baixo poder de decisão. Os dados mostraram que nas funções operacionais está localizado o maior número de mulheres.

Gráfico 6 – Cargos de Direção (CD) por categoria nos anos de 2005 a 2011.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatórios SIPES (2005 a 2011).

Como se pode inferir pelo Gráfico 6, mesmo com a maior qualificação apresentada pelas mulheres no período estudado, o número de homens, em todos os anos, é maior na ocupação de cargos gerenciais.

Em 2008, houve uma excepcionalidade devido à crise enfrentada pela Universidade. O Reitor e o Vice-reitor foram substituídos²⁹; O Reitor foi deposto sendo designado o Reitor Pró-Tempore indicado pelo MEC, e no final de 2008, houve eleição paritária para Reitor pela comunidade Universitária. Por esta razão, nesse ano houve o aumento na ocupação da CD1 e CD2, que são de Reitor e Vice-Reitor.

Uma análise histórica comparativa revela que as mulheres representaram, no ano de 2006, 60% do total de 199 servidores/as que apresentaram qualificação. Contraditoriamente, pode-se observar que, em todas as funções gratificadas, o número de homens é superior. Infere-se que a variável *qualificação*³⁰, não foi considerada nas indicações para cargos de gestão, embora no PCCTAE, esta, seja elencada como elemento norteador.

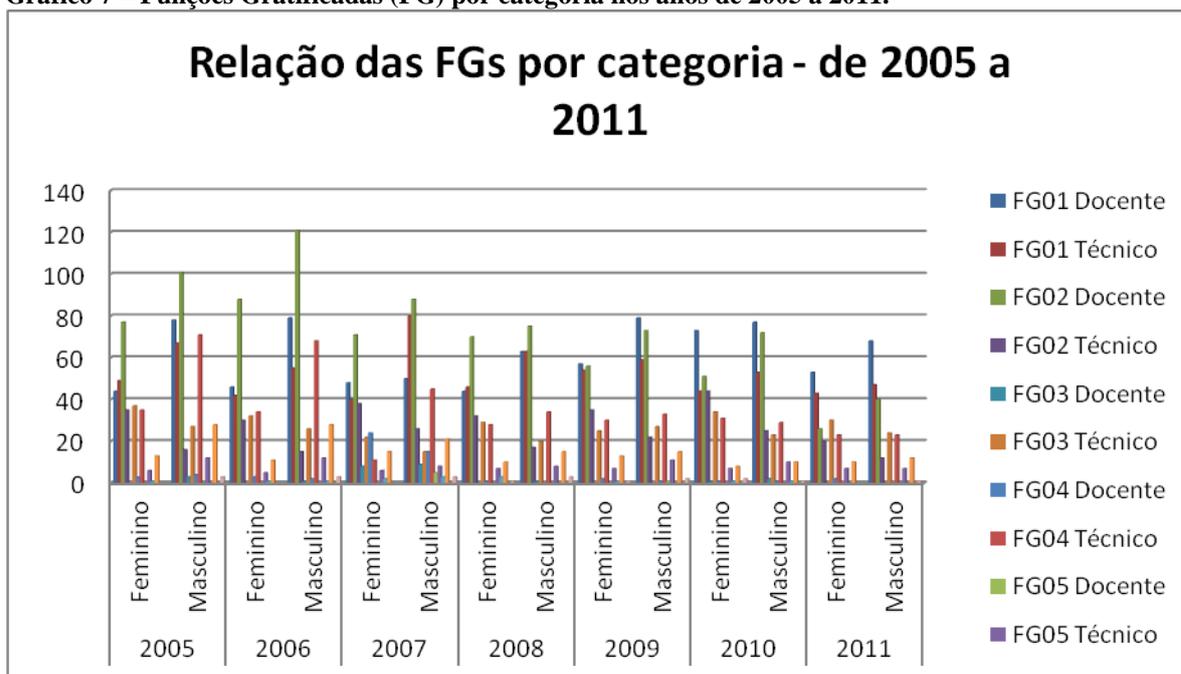
Os dados referentes ao ano de 2007 mostram uma igualdade entre homens e mulheres na FG2. Vale dizer que esta é caracterizada por ser uma função mais executora e sem tanto poder de influência nos rumos administrativos da Universidade, o que é

²⁹ O fato se deu após uma série de denúncias, envolvendo mau uso do patrimônio da Universidade.

³⁰ Gráfico 3 p. 109.

tendencioso e fortalece reflexões, que serão feitas a seguir, quando agregado aos critérios identificados por gestores, diretores e coordenadores para as indicações. E, como se verifica no Capítulo 3, não há docentes ocupando as FG2, talvez por ser função exclusivamente executora; não obstante, no mesmo ano, as mulheres técnicas eram 65% mais qualificadas que os homens. Ou seja, parece que, neste caso, a qualificação foi considerada.

Gráfico 7 – Funções Gratificadas (FG) por categoria nos anos de 2005 a 2011.



Fonte: elaborado pela autora com base nos relatórios SIPES (2005 a 2011).

Todavia, a questão educacional não pode ser argumento para a diferença de ocupação de cargos de gerência em favor do sexo masculino, pois a FG2 se revelou uma exceção. Como foi demonstrado no item 4.1, as mulheres possuem maior escolaridade que seus colegas de sexo masculino em todos os anos, e nem por isto estão representadas equitativamente.

O PCCTAE, em seu Art. 3º, alínea X, prevê a “oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas”. Contudo, nas relações concretas de implantação do Plano de Carreira, nota-se que a contradição se singulariza, inclusive na hierarquização de cargos. Na FG 2, há mais mulheres técnicas administrativas e menos docentes. Seria por ser um cargo operacional e não reflexivo? Pela perspectiva da contradição, os dados nos levam a crer que sim.

No ano de 2008, a qualificação entre os servidores se apresentou equivalente. As mulheres apresentaram 51% dos títulos e os homens, 49%. Nesse período, houve um aumento

na participação das mulheres, que passaram a ocupar mais funções gratificadas (FG1 e FG2). Também aumentou a participação nas CD3 e CD4.

Ainda em 2009 e nos anos seguintes, embora as mulheres se qualificassem mais, permaneceram em maior número que os homens em Funções Gratificadas; paradoxalmente, como já se disse, funções de pouco prestígio. A qualificação parece contar pouco. Em 2009, manteve-se a mesma representação para o CD4 e FG2, porém diminuiu a representação no CD3 e FG1.

Em 2010 houve um aumento da representação masculina em todos os cargos gerenciais; e com exceção da CD4 e FG1, a representação feminina, que já era diferenciada para menos, diminuiu ainda mais. Nesse período, as mulheres apresentaram um percentual de qualificação de 57%.

Nota-se que, em 2011, houve um leve declínio na representação masculina em todos os cargos gerenciais de FG1 e FG2. Manteve-se na CD4 e aumentou na CD3. Em relação à representação feminina, houve uma leve ascensão nas CD3 e CD4 e FG1, FG3, FG4, e diminuiu nas demais. Nesse período, as mulheres apresentaram uma taxa de averbação de qualificação de 57%.

Os números revelam que, em todos os anos, a representação masculina em cargos de chefia foi maior, mesmo as mulheres mantendo a superioridade na qualificação.

Em 2011, as mulheres novamente tiveram maior desempenho na qualificação superior, de 57% para 43% em relação aos homens. Mesmo assim, continuam sendo menos representadas nas instâncias de decisão da Universidade.

Diante dos fatos, pode ser respondida a 3ª questão – *As mulheres com maior qualificação profissional não são absorvidas na mesma proporção que os homens nos cargos de direção e coordenação na Universidade de Brasília?*

Como verificado no Gráfico 6, mesmo sendo mais qualificadas, o quantitativo de mulheres ocupando Cargos de Direção (CD), no período desta pesquisa – 2006 a 2011– foi de 40% enquanto a representação masculina era de 60%, inversamente proporcional à qualificação.

O acesso ao emprego público, depende de aprovação em concurso público de provas e títulos, e garante igualdade de tratamento no ingresso na mesma carreira. Essa característica do serviço público pode dar a impressão que o “Teto de Vidro” é menos evidente. Todavia, a presença feminina nos escalões inferiores e nos órgãos e áreas de missão social do governo, conforme verificaram Bernardes, Moura e Acco (1998), evidencia que as mulheres mesmo quando mais qualificadas ocupam cargos de pouco prestígio e relacionados

a áreas de cuidados tidas como mais relacionadas ao feminino, como demonstrado nos Gráficos 6 e 7, para a ocupação das CDs e FGs na UnB.

E fica evidente que, apesar de estarem sujeitas aos mesmos métodos de seleção para ingresso no serviço público, não escapam do “Teto de Vidro”. A divisão sexual do trabalho segrega as mulheres a posições de menor decisão e prestígio na sociedade e também na UnB. A introdução de normas comportamentais seculares, associadas a esta divisão tradicional de papéis, que as condicionaram a portarem-se de forma não competitiva, priorizando a vida familiar e a esfera privada do domicílio, em detrimento do espaço público e profissional.

A presença de mulheres em Funções Gratificadas (FG) não se apresentou diferente, 54% são ocupadas por homens e 46% por mulheres, representação que está muito aquém da qualificação apresentada por elas.

Além das questões de gênero, notou-se que a baixa representação das técnicas administrativas é agravada pela presença de docentes. Isso porque 66% dos cargos de Direção (CD3 e CD4) são ocupados por docentes, mesmo quando essas funções são administrativas e não estão ligadas diretamente ao ensino ou pesquisa. O mesmo se dá com as Funções Gratificadas (FG1), em que 63% são docentes; como também nas FG2, das quais 59% são ocupadas por esse segmento.

Pode-se inferir que não há valorização dos/as trabalhadores/as mais qualificados/as desta Universidade. Comparativamente, mesmo mulheres com maior qualificação não ocupam de cargos de chefia. O sexo masculino é maioria, outrossim, essa maioria de homens não contempla os técnicos administrativos mais qualificados, pois, dentre os homens ocupantes dessas funções, o maior quantitativo são docentes, como demonstrado no Gráfico 1.

Nesse sentido, acredita-se que também se pode responder a 4ª questão – *As concepções de gênero se apresentam como um diferencial na mobilidade funcional interna de mulheres na UnB?*

Pode-se dizer que sim. A maior qualificação das trabalhadoras da Universidade de Brasília não lhes garante ascensão aos cargos de gestão e, conseqüentemente, o reconhecimento profissional, possibilitando a utilização do “capital cultural” adquirido, pois já foi visto que a maioria dos cargos administrativos são ocupados por docentes e do gênero masculino. Neste formato, cabe ao/a servidor/a técnico/a administrativo em educação optar pelo incremento de sua qualificação e capacitação baseado nos custos e ganhos futuros que esse investimento trará para os seus rendimentos, não como parte do reconhecimento de sua

competência técnica, e a assunção de determinadas funções, hierarquicamente, reconhecidas como cargos de decisão.

Como aventado no capítulo 3, sem valorização profissional resta à recompensa financeira.

O item a seguir trata da operacionalização do PCCTAE na UnB, de 2006 a 2011, com vistas a abstrair elementos que lancem luz sobre as formas de gestão que se materializam na UnB, bem como busca avaliar em que medida a temática de gênero se apresenta nos modelos de gestão.

O intuito é responder a quinta e última questão que permanece em aberto – *Existem indícios de uma visão de gestão caracteristicamente feminina, na fala dos gestores/as?*

E sendo o objeto desta dissertação analisar a mobilidade na UnB, no que se refere à ocupação de cargos de chefia após o PCCTAE, passa-se a examinar, detalhadamente, os critérios e competências elencados pelos sujeitos da pesquisa, no sentido de mapear se há em curso, e operando na cultura organizacional da UnB, uma visão sobre o que seja uma gestão feminina.

4.4 GÊNERO E GESTÃO: REFLEXÕES SOBRE MOBILIDADE FUNCIONAL NA UNB

Este último item busca responder a 5ª questão – *Existem indícios de uma visão de gestão caracteristicamente feminina, na fala dos gestores/as?*

Neste estudo avaliamos se há equiparação entre a qualificação e a ocupação de cargos na gestão da Universidade e se há alguma especificidade nas indicações quando se tratam de técnicos, mulheres, enfim, se isto se configura num impeditivo para que não estejam em determinadas funções. Todavia, antes de mergulharmos neste percurso, a pesquisa demandou refletir sobre o que seja *gestão* para os sujeitos da pesquisa, quais são os critérios e competências elencados para o cargo de diretor/a e coordenador/a.

Os dados evidenciaram que, na UnB, o PCCTAE teve impactos relevantes, e que se destaca a formação das mulheres no âmbito da qualificação em relação aos homens, corroborando com o cenário nacional. Não obstante, as mulheres são preteridas em relação aos técnicos e docentes do sexo masculino.

Por fim, as entrevistas vieram compor esta análise, mostrando que há sim, na visão das chefias, uma gestão feminina em curso, com qualidades e características vistas como inerentes às mulheres.

Em face do percurso, neste item serão analisados os impactos destas representações na mobilidade funcional de mulheres na UnB, o que encerra esta incursão na compreensão do universo da relação de gênero na Universidade de Brasília. Por último, apontam-se algumas recomendações, concluindo-se, assim, o propósito do mestrado profissional, na linha de políticas públicas e gestão educacional da Faculdade de Educação (FE).

Já nesta etapa os dados mostram que as mulheres investiram mais em sua qualificação, sendo detentoras de maior formação de graduação e pós-graduação. E mesmo com maior qualificação, não estão representadas em cargos de direção (CD e FG) na mesma proporção que os homens. Constatado este fato, será analisado o que os gestores entendem como critérios para ocupação de cargos de chefia e se as servidoras técnicas possuem estes pré-requisitos.

Assim, para se elucidar a questão 5 – *Existem indícios de uma visão de gestão caracteristicamente feminina, na fala dos gestores/as?* –, cabe refletir se gênero é empecilho para a ocupação de cargos de chefia na Universidade, focando-se nos discursos das entrevistas realizadas com gestores, diretores/as e coordenadores/as.

Saffioti diz que a opção por se trabalhar com conceito de relações de gênero, e não de relações sociais, é importante porque ambos os termos estão imbricados:

O termo gênero está linguisticamente Impregnado do social, enquanto é necessário explicitar a natureza social da elaboração do sexo. O conceito de relações de gênero deve ser capaz de captar a trama de relações sociais, bem como as transformações historicamente por ela sofridas através dos mais distintos processos sociais, trama esta na qual as relações de gênero têm lugar (SAFFIOTI, 1990, p. 6-8).

Foi possível constatar que a cultura do patriarcado impregnada nas relações sociais é capaz de interferir nas relações de gênero, dificultando que mulheres com maior qualificação e capacitação assumam cargos de gerencia na estrutura administrativa da UnB.

Ao criticar os esquemas patriarcais de pensamento, Saffioti (2000) argumenta que a sociedade não comporta uma única contradição, e que existem no mínimo três a serem consideradas: gênero, raça/etnia e classe. O patriarcado se funde ao racismo e ambos se juntam ao capitalismo, estruturando a sociedade de classes. Segundo alguns/mas pensadores/as, o capitalismo teria aberto as portas do trabalho para a mulher, mas para essa autora não foi bem assim. “O capitalismo abriu as portas sim, mas do emprego, pois as

mulheres já trabalhavam, havia muito tempo, mais do que os homens. A realidade social é contraditória, comportando avanços e retrocessos” (SAFFIOTI, 2000, p. 73).

Os movimentos feministas lutaram contra a opressão que a mulher sofreu ao longo da história, questionaram as diferenças existentes entre mulheres e homens na sociedade ocidental e discutiram a relação sexo-gênero. Durante o século XIX e o fim do século XX, na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos, as mulheres lutaram não só pelo direito ao voto, mas também pelo direito à educação, a condições dignas de trabalho, ao exercício da docência, ao poder de decidir o que fazer com o próprio corpo e a sexualidade.

Ao se analisar a temática de *gênero* na política de qualificação e capacitação na UnB, verificou-se que a formação consideravelmente superior das mulheres sobre os servidores do sexo masculino não incide no quadro permanente da Universidade de Brasília, requalificando sua participação nos cargos de Direção (CDs) e nas funções Gratificadas (FGs).

Tal constatação foi reforçada a partir do entendimento dos critérios utilizados pelos gestores na indicação de cargos gerenciais na UnB. Os sujeitos da pesquisa foram decanos, diretores/as e coordenadores/as, todos/as técnico-administrativos e que estivessem lotados no prédio da reitoria. A reitoria foi escolhida por ser o centro das decisões políticas e administrativas da Universidade.

Neste percurso de pesquisa, foram entrevistados dois Decanos, cargos estes ocupados atualmente por docentes, que são os responsáveis pela escolha dos diretores relacionados aos seus decanatos. Foram escolhidos diretores/as técnicos/as administrativos de decanatos com missão administrativa nos seguintes setores: DGP, DPO e DAF, pela natureza técnica e por serem locais onde há o maior número de servidores/as técnicos/as administrativos em cargos de chefia.

4.5 VISÕES DE GESTÃO: MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA

Ao se analisarem as entrevistas, foi possível identificar pelo menos duas visões de gestão: uma focada na meritocracia universalista baseada na administração pública e na Lei 8112/90; e outra, ancorada na cultura que define que há uma gestão feminina focada nos

princípios da administração pública. Nas entrevistas buscou-se identificar os critérios utilizados pelos gestores e diretores para nomeação a cargos de chefia, quais sejam:

- As habilidades específicas identificadas como masculinas ou femininas;
- O peso da qualificação na ocupação de cargos de chefia;
- Se há uma política de promoção de oportunidades de gênero na ocupação de cargos de chefia.

Esses eixos compõem reflexões sobre gênero que se articulam a visões definidoras da imagem do feminino no mercado de trabalho, que há muito têm sido objeto de estudos de historiadores, sociólogos, psicólogos e demais profissionais do campo das ciências humanas.

Não obstante esta centralidade perceptível, nos estudos femininos, considerando-se uma perspectiva histórico-crítica, nota-se que na história do Brasil-Império, por exemplo, é recorrente a associação das mulheres restritamente ao ramo das confecções, tendência que se estende durante o século XIX, adentrando os séculos XX e XXI, de forma ressignificada, mas ainda operando no real.

Nas palavras de Moura (1989), baseada em Saffioti (1981), houve nestes séculos uma verdadeira identificação, em nível da sociedade global, desses setores (fábricas têxteis, confecções) com o sexo feminino, conseqüentemente da mulher com as atividades a eles inerentes:

[...] assim, tecer panos, costurar, pregar botões, passam a compor o universo da mulher produtora, enquanto atividades/habilidades perfeitamente compatíveis com a natureza feminina, sobretudo à medida que fios, agulhas, carretéis, acham-se igualmente presentes no universo doméstico e já compõem, portanto, o universo da mulher reprodutora, precedendo a fábrica e a oficina (MOURA, 1989, p. 85).

Forjam-se assim, historicamente, uma imagem da mulher atrelada à função executora e a atividades que “naturalmente” se adequariam às suas mãos, preparadas para as prendas do lar.

Essas representações da mulher ancorada em elementos do real – leia-se absorção crescente da mão de obra feminina pelas indústrias têxteis, confecções e indústrias – ganham destaque nas pesquisas históricas, e revelam também a presença da mulher na ocupação de várias funções ditas “masculinas”. Todavia, em sua maioria, atividades de baixa remuneração.

Aprofundando esta reflexão, para Hirata e Kergoat (2003), o valor distingue o trabalho feminino do masculino, ainda que sejam idênticos, colocando a divisão sexual do trabalho no âmago do poder exercido pelos homens sobre as mulheres.

Isto decorre das representações sociais acerca do feminino, em que atividades relacionadas ao âmbito doméstico são desvalorizadas e deixadas a cargo das mulheres, ao passo que os cargos que exigem criatividade e poder de decisão são ocupados, historicamente, por homens, dando origem à segmentação na participação feminina e masculina.

Até por volta de 1920, segundo Rago (1985, p. 65), enquanto os homens estavam presentes em quase todas as atividades ocupadas pelas mulheres, como costura de sacos ou nas maçarqueiras, vários trabalhos eram interditados a elas, principalmente os cargos de chefia.

Para Moraes (2000), não se trata mais de denunciar a opressão da mulher, mas de entender, teoricamente, a dimensão "sexista" do conhecimento e os riscos das generalizações. Esta pesquisa tem este cuidado compreender em que medida na UnB anuncia-se nas falas dos/as entrevistados/as um formato feminino de gestão.

Esses estudos feministas (SAFFIOTI, 1989; RAGO, 1985; MOURA, 1989; SCOTT, 1990; SORJ, 1992; LOURO, 1994; MURARO, 1997) têm ampliado muito as raízes históricas que permitem compreender elementos do passado – que, ao desvendar o recurso da mão de obra feminina e da mão de obra do menor, como forma de exploração do trabalhador, regra geral, no período citado – fornecem pistas para estudos atuais no campo das políticas públicas, dialogando, inclusive, com este estudo.

A relação dominação-exploração não presume o total esmagamento da personagem que figura no polo de dominada-explorada. Ao contrário, integra essa relação de maneira constitutiva a necessidade de preservação da figura subalterna. Sua subalternidade, contudo, não significa ausência absoluta de poder. Com efeito, nos dois polos da relação existe poder, ainda que em doses desiguais. Não se trata de uma hierarquia, mas de uma contradição. [...] Como na dialética entre o senhor e o escravo, homem e mulher jogam, cada um com seus poderes, o primeiro para preservar sua supremacia, a segunda para tornar menos incompleta sua cidadania (SAFFIOTI, 1995, p. 183).

Especificamente nesta dissertação, enquanto mestrado profissional, em que pesem as rupturas existentes em relação às mulheres os quais foram referidas, e considerando as mudanças na perspectiva das múltiplas temporalidades, é possível identificar na fala dos/as entrevistados/as, uma permanência nas visões sobre as mulheres.

Os/As gestores/as indicam que os principais critérios na indicação de diretores/as são afinidade, competência, confiança, representatividade e conhecimento das atividades que irá gerenciar; que tenham conhecimento dos processos que irão gerir, que sejam qualificados e capacitados para tal função. Não obstante, nota-se que o critério impessoalidade e competência técnica, advindo, por exemplo, por uma reconhecida qualificação, mostra-se nublada por critérios personalistas:

As diretorias são cargos de confiança do decanato, então os critérios são afinidade, conhecer as pessoas que vão ocupar esses cargos, eu posso dizer que o primeiro ponto é a competência para desenvolver aquela atividade, esse é o principal critério, o que se espera daquela diretoria, perfil adequado para o desempenho da atividade referente aquela diretoria, ou seja, competência para desenvolver a atividade, por ser de confiança em geral você olha pra questão da afinidade, do indivíduo que vai estar ali com você durante algum tempo (Gestor 1).

De outra parte, Saffioti (2004) considera que o patriarcado é um caso específico das relações de gênero, onde estas são desiguais e hierárquicas. A ordem patriarcal de gênero admitiria então a dominação e a exploração das mulheres pelos homens, configurando a opressão feminina. Essa autora defende que, dentro do binômio dominação-exploração da mulher, os dois polos da relação possuem poder, mas de maneira desigual. A pequena parcela de poder que cabe ao sexo feminino, dentro de uma relação de subordinação, permite que as mulheres questionem a supremacia masculina e encontrem meios diferenciados de resistência. Saffioti (2004) acredita que o sistema patriarcal e sua ideologia impregnam a sociedade e o Estado. Para a autora, na ordem patriarcal de gênero, o poder é exercido por quem for homem, branco e heterossexual. A sociedade é entrelaçada não apenas por discriminações de gênero, como também de raça, etnia, classe social e orientação sexual. Saffioti (2004) acrescenta que a grande contradição da sociedade atual é composta pelo trio *patriarcado, racismo e capitalismo*.

Na esteira desta explicação, conecta-se a fala do diretor 1, que destacou como características femininas a paciência e a sensibilidade, e acrescenta que os/as diretores/as devem ser capazes de se relacionar, ter curiosidade, ser proativos e possuir liderança, conhecer a área que irão gerenciar, ou seja, passa a se situar no campo “seguro” da análise técnica, neutra, porém não vê necessidade de políticas para promoção de igualdade de gênero. Para ele, essa igualdade será alcançada pelo mérito:

Para efeito do exercício de cargos eu acredito que primeiro ponto é a habilitação do candidato, seja masculino ou feminino, por concurso público, a partir daí é a construção da carreira dele que vai permitir que ele alcance aqueles postos que é julgue necessário, então e sendo assim não vejo como necessário a criação de, vamos dizer, de pequenos núcleos ou espaços e que o gênero vai competir de forma estanque, ele está aqui pra competir na universidade como um todo, o processo de mobilidade ele é garantido pela constituição, pela lei 8.112, então a pessoa tem que se habilitar e havendo possibilidade de atender essa movimentação o servidor vai poder alcançar os postos mais privilegiados, postos de gestão de comandos disponível na universidade ai é formação de carreira e não simplesmente formação de cotas pra que o servidor alcance determinado posto de forma igualitária entre homens e mulheres, eu acredito que ocupação é mais por competência, por pré-disposição de formação de carreira (Diretor 1).

Se as mulheres foram identificadas com as características citadas e ainda possuem mais qualificação porque não são as mais indicadas para cargos de chefia?

A formação, a proatividade, a representatividade e a vontade de crescer na gestão da universidade somada à experiência, são requisitos importantes para a indicação de diretores/as:

Tem que ter uma formação, mas também tem que ter uma vontade de crescer nessa formação, não é estou formado e não quero mais nada, isso pra mim é chave, essas são as primeiras coisas que eu pergunto, quando vou selecionar, o que lhe da vontade na sua formação, na sua atividade, o que o entusiasmo pra fazer, o entusiasmo pode não ser o motivo ou atividade que eu estou selecionando mas só de ver o brilho nos olhos da pessoa, de que ela tem uma vontade de fazer alguma coisa, vai muito no caminho da proatividade. A pior coisa que você pode ter é um colaborador que fica sentado na cadeira e que só carimba e deixa a coisa passar, ai nem ele cresce, nem a instituição, e nem em volta dele (Gestor 2).

Como se identificou anteriormente, a maior qualificação não garante ascensão a cargos de chefia por servidores/as técnicos administrativos. Isto provavelmente interfere na motivação das pessoas. Mas no discurso do Gestor 2, cobrando entusiasmo dos/as servidores/as técnicos/as-administrativos, não se identificou o impacto desses/as técnicos/as mais qualificados/as em cargos de chefia. Ou seja, há uma expectativa do gestor por motivação e entusiasmo, mas há de se aprofundar estudos no sentido de verificar se há na UnB uma política de gestão de pessoas que considere fatores impulsionadores, ou mesmo impeditivos, para que se estabeleça uma conexão maior entre a chefia e subordinados. Neste estudo, relatam-se dados e falas que evidenciam que existem elementos que, embora tenham caráter aparentemente objetivo (e o discurso caminha neste sentido), são orientações embasadas em aspectos também culturais e subjetivos, mas nem por isto aspectos individualizados. São visões de mundo e convicções que respaldam uma dada percepção do que seja uma boa gestão, e o quanto ela se (re)classifica em se tratando de homens ou mulheres (GARCIA-FILICE, 2011).

Saber ouvir, ter responsabilidade institucional, vontade de aprender, são habilidades que ambos reconhecem como essenciais para a escolha dos/as diretores/as:

Saber tratar a equipe e que esteja envolvido na missão institucional que é nossa aqui, instituição de ensino, nível superior que gera conhecimento que gera recursos humanos para a sociedade, esse compromisso tem que estar na veia da pessoa, eu *não vou convidar alguém para ser diretor apenas porque ele é altamente técnico*, mas se ele não tem na veia o compromisso institucional, o respeito com as equipes, a forma de tratar as equipes, conhecer a institucionalidade disso, eu procuro olhar os olhinhos deles e delas e se vão vibrar comigo ou não, vibrou comigo vamos embora podemos ate brigar no caminho, mas estamos juntos (Gestor 2 – grifo nosso).

O gestor defende que a ascensão a cargos de chefia deva ser por mérito, mas também agrega características pessoais. Em outro viés, elaborou-se a pergunta: *A UnB tem uma política de promoção de oportunidades de ingresso através de cotas raciais. O Sr./Sra.*

tem conhecimento de alguma iniciativa para a promoção da igualdade de gênero, entre homens e mulheres na ocupação de cargos de gestão na UnB?, cujo sentido foi captar se as cotas devem ser sociais e só para o ingresso na instituição de alunos, e se há alguma iniciativa também em relação à ocupação de cargos de chefia ou aplicação das cotas também para ingresso de servidores nos quadros da instituição:

Acho que para esses cargos aplicar cotas não seria bom, acho que dou oportunidade já de ingresso em que eu possa dar a todos a mesma oportunidade de adquirir conhecimento, eu já estou cumprindo minha função, mas não pode ter no corpo funcional de docentes e colaboradores essas políticas, com tempo viria por essa outra política de oportunidades a cidadãos, em geral não (Gestor 2).

Segundo ele, a instituição é baseada no mérito e no conhecimento que o ingresso de docentes e técnicos não pode ser por cotas, pois isso enfraqueceria a missão institucional que é baseada no mérito.

Nota-se que o entendimento de mérito oscila se é para benefício do servidor, contudo se entende que políticas reparatórias não podem esperar.

Ainda respondendo a indagação sobre as cotas raciais para ingresso de alunos na universidade e se tinha conhecimento de alguma iniciativa que contemplasse a questão de gênero para ocupação de cargos de chefia na Universidade, todos/as os/as entrevistados disseram desconhecer qualquer tipo de iniciativa nesse sentido. Segundo eles/as, caso haja escolhas, elas acontecem intuitivamente:

Não tenho conhecimento de nenhuma iniciativa para trazer esse equilíbrio não, pode até ser intuitivamente das pessoas, pode até ser que se leve em consideração, mas não tem nenhuma política deliberada pra isso (Gestor 1).

Para todos os/as entrevistados/as, não há política para promoção de igualdade de gênero na instituição, e nas indicações, o que é considerado são outros fatores que não os de gênero, embora percebam certa tensão que não saberiam identificar se está relacionada ao gênero:

Eu tenho percebido pelo menos no meu ambiente de trabalho uma tensão das mulheres, tem acontecido dentro desse decanato, agora se é por conta apenas do gênero eu não saberia te dizer, talvez seja por uma questão mesmo de números, aqui nós somos mais mulheres do que homens (Diretora 3).

Quando perguntado “*se destacariam alguma habilidade ou competência técnica essencial para a escolha dos/as coordenadores/as?*”, foi respondido que os critérios e habilidades que utilizam para indicar os/as coordenadores/as são: serem concursados, ter experiência técnica na área que irão coordenar, conhecer a legislação, desembaraço, confiança e liderança:

Conhecimento da legislação e conhecimento técnico dos aplicativos que a universidade utiliza para gerenciamento das ações, para gerenciamento de seus processos e também daqueles sistemas que geram informações capazes de promover a gerência, por exemplo, usam-se os SIPES pra fazer levantamento de informações gerenciais quanto a perfil dos nossos técnicos, quanto à locação, quanto à composição do quadro de cada unidade, então nós entendemos que eles deverão dominar essas técnicas e fazer as combinações dos dados de forma a demonstrar sua habilidade no trato de informações gerenciais. Então basicamente eles precisam deter a competência, vamos dizer técnica em relação à informática pra conhecer os sistemas e as habilidades interpretativas de normas e procedimentos e também saber onde elas se encontram para poder orientar a gestão no sentido de organizar informações que permitam cada um da sua área ter um melhor instrumento de gestão (Diretor 1).

As falas das mulheres diretoras são incisivas quanto aos critérios para nomeação de coordenadores. Quais são os critérios utilizados para a indicação de técnicos/as para o cargo de coordenação? Fala-se de conhecimento, proatividade, confiança e saber trabalhar em equipe:

Duas coisas são primordiais, primeiro a experiência e o domínio de trabalho e segundo é o perfil de liderança da pessoa, o interesse em permanecer e crescer na instituição, também é um critério, a pró-atividade, esses dois estariam paralelos em primeiro lugar, à experiência e o domínio aliada ao perfil de liderança (Diretora 3).

Além do conhecimento do trabalho a ser executado a pessoa precisa saber interagir porque ela terá pessoas subordinadas a ela as quais ela deverá instruir, orientar, então ela deve criar aquela harmonia dentro da coordenação dela, entender de gestão, precisa saber como lidar com as pessoas e com o trabalho, acho que isso é muito importante (Diretora 4).

Ao mesmo tempo, evidenciam-se características femininas que, segundo eles/elas, são peculiares ao modo feminino de administrar. A fala de um dos gestores é sintomática neste sentido. Segundo o seu entendimento, “a mulher consegue ter uma capacidade de ouvir melhor do que o dos homens, o diálogo é mais fácil com as mulheres do que com os homens” (Gestor 1).

Para os/as gestores/as, mulheres apresentam um modo diferenciado de gerir, e isso é evidenciado pela postura que elas apresentam. Nas falas dos/as entrevistados/as, a mulher é mais preocupada com a mediação de conflitos, ouvir e negociar metas. Essas são algumas das características culturalmente associadas às mulheres:

Veja, se você me perguntar aqui na minha vida profissional aqui de gestor da Universidade, não é que eu tenho um lado preferencial, dado essas características que eu lhe falei antes, casualmente **eu sempre tive mais gerentes e diretores mulheres do que homem** pelo lado de ouvir, por outro lado no pragmatismo vem o lado mais masculino, minha experiência me permite dizer que **se eu quero um diretor que queira ouvir que sente e tenha paciência escolho mulheres** (Gestor 2 – grifo nosso).

Ambos os gestores identificam habilidades que relacionam como femininas: saber ouvir, mediar, curiosidade, diálogo mais fácil, porém negam ser influenciados por essa cultura. Segundo o Gestor 2, o lado feminino é o que mais aflora em seu decanato:

Sim, a capacidade de comunicação, a capacidade de escutar o que o outro possa lhe dar, a capacidade à vontade, eu não posso dizer por que eu não sou especialista em recursos humanos, a capacidade de a pessoa ser curiosa, dado um determinado problema a pessoa ir atrás para tentar resolver, aí vem o lado da iniciativa, vontade de procurar coisas, isso eu acho que também faz parte do que eu procuraria nessa escolha, é uma habilidade isso é o que tá dentro do perfil de alguém que vai ser líder de pessoas, tem a capacidade de levantar a autoestima dos colaboradores (Gestor 2).

Perguntados se haveria alguma habilidade que associaria mais ao sexo feminino, os diretores responderam que não há distinção de gênero; que na indicação para coordenadores/as ambos podem ser treinados para dar o seu melhor.

Eu não acredito que entre homens e mulheres haja uma diferença que o setor público possa se apropriar em favor de um melhor atendimento, seja do seu trabalho ou para a sociedade (Diretor 1).

As diretoras enfatizam características que acreditam sejam relacionadas ao sexo feminino, para elas as mulheres são mais tolerantes, organizadas, atentas e mais criteriosas, lidam melhor com conflitos, embora a Diretora 3 enfatize que os homens são mais focados e trabalham melhor com equipes:

Eu acredito que as mulheres são atentas, eu acredito que há um olhar diferente, sempre existe um olhar diferente da mulher e do homem com relação ao trabalho que eles vão executar, eu acredito que o mesmo trabalho é executado de formas diversas tanto pelo homem como pela mulher, não sei exatamente onde está essa característica, o que o diferencia mais você nota essa diferença no trabalho executado pelo homem e executado pela mulher.

Sim, eu acho que sim, que eu acho que as mulheres levam em consideração mais fatores do que os homens, eu acredito que as mulheres vão analisar a pessoa, o trabalho que ele executa, as circunstâncias em que esse trabalho é executado, ouvir mais, eu acredito que são diferentes dos homens, os homens não são tão atentos a isso, eu acredito que é diferente sim a gestão de uma mulher para o homem (Diretora 4).

Eu gosto de trabalhar muito, tanto pros dois por motivos diferentes, eu acredito que mulheres são mais organizadas, tem mais tolerância e lida com conflitos de uma forma melhor que os homens, eu acredito que os homens são mais focados, eles trabalham bem em equipe (Diretora 3).

Todos os/as diretores/as entrevistados foram enfáticos quanto aos critérios pelos quais foram indicados para a função de diretores. Para eles/as, o principal critério foi o conhecimento das áreas que iriam gerir, o dinamismo e a proatividade, mas principalmente o compromisso com a instituição e o querer crescer com ela. Ou seja, eles não reconhecem que há caráter subjetivo nessas nomeações:

O interesse de crescer e permanecer na instituição, que hoje no serviço público a gente sabe que muitas vezes as pessoas estão de passagem pelos órgãos, eu gosto de estar na universidade, eu gosto de estar na UnB (Diretora 3).

O coordenador entrevistado acredita que os critérios para a nomeação em cargos de coordenação são a experiência profissional, o conhecimento da área que irá coordenar e a capacidade de comunicação e a proatividade. Não tem conhecimento de políticas de igualdade de gênero e acredita que os homens são mais claros e objetivos que as mulheres. Identifica que o fato de as mulheres serem pouco objetivas possa influenciar na gestão.

Entendo que a forma de gestão não está vinculada ao gênero, já tive experiência nesta Universidade com mulheres e homens centralizadores, por exemplo, bem como experiências com homens e mulheres com uma gestão mais democrática. Acho que a pouca objetividade feminina possa, em algum momento, interferir na gestão dos trabalhos (Coordenador 1).

As mulheres coordenadoras, assim como as diretoras entrevistadas, apresentam uma visão diferenciada da gestão exercida por homens e mulheres. Para elas, existe sim uma gestão feminina, que é caracterizada pelo olhar mais atento, flexibilidade e confiança que acreditam passar para os colaboradores, que não hesitam em procurá-las quando têm dificuldades, sejam pessoais ou profissionais. Acreditam que não foram escolhidas pelo gênero e sim pela experiência e pelo comprometimento com a Instituição. Para a Coordenadora 2, o que é considerado são as habilidades, que tanto homens como mulheres têm as mesmas oportunidades, mas acredita que isso pode mudar, pois as mulheres estão avançando no mercado de trabalho:

Então eu acho que eles avaliam outras competências, habilidades, competências técnicas, experiências profissionais, então acho que o gestor não é escolhido pelo sexo, não tem essa influência entendeu de ser homem ou mulher, os dois tem a mesma oportunidade, pode ser que no momento, no setor que a pessoa estava, não estava na hora, no local certo, então isso pode acontecer, mas, a questão de ter assim uma diferença eu acredito que não, até porque as mulheres cada dia tem assim um avanço no mercado profissional, assim a mulher realmente cresceu e a tendência é só aumentar, se você for analisar mesmo tem muitas mulheres ocupando o cargo de gestão, muitas mesmo, não só na Universidade de Brasília mas em outros órgãos (Coordenadora 2).

Todas acreditam que o saber ouvir, ter respeito ao conhecimento do outro, sensibilidade – características que são apontadas como inerentes ao feminino – influencia sim o modo de gerir, e que essas características, associadas ao conhecimento da área foram decisivas para que fossem nomeadas:

A pessoa tá chateada, quer conversar e quer uma solução, aí ela vem falar comigo e talvez se fosse homem eu não sei se ela teria essa liberdade de chegar e desabafar o que tá acontecendo isso, estou com dificuldade assim, a pessoa não veio ou a pessoa não atende, ainda não estou conseguindo organizar, a gente vai conversando,

conversando e eu estou aqui e dou apoio, eu vou atrás, eu acho que no meu caso ajuda, às vezes parece um consultório (Coordenadora 3).

Segundo estudos (ANDRADE et al., 2002; FONTENELE-MOURÃO, GALINKIN, 2007), o sentimento de humanidade, no sentido de amor ao próximo, de partilha, é uma característica atribuída especificamente às mulheres, como sendo construtora da identidade feminina. Tais características ditas femininas são exigidas das mulheres, sobretudo no ambiente de trabalho, conforme mostram diversos estudos, e também são exigidas pelas próprias mulheres, tanto de si mesmas como das outras.

Eu acho que sim, eu acho que o homem pensa de uma maneira um pouco menos sensível do que a mulher, mas também tem mulheres que não são assim, talvez não, talvez seja mais uma coisa minha do que relacionada ao meu gênero, de ser mulher ou não, existe homens que se colocam no lugar do outro, que pensam o que como eles gostariam de ser tratado, como ele gostaria de ser ouvido, que eu sempre penso nisso assim, como eu gostaria que fosse comigo eu não vou fazer com outro uma coisa ruim e eu acho que isso não está relacionado aos gêneros, apesar de pensar que dificilmente você encontra um homem que se coloca nessa posição de pensar no outro (Coordenadora 4).

A coordenadora 3 acredita que ao se fazerem as escolhas, as mulheres são prejudicadas por sua condição de mãe, pelo fato de serem as responsáveis pelos cuidados com os filhos, pois tradicionalmente são as mulheres que cumprem essas tarefas e, em sua opinião, este fator pesa na hora das escolhas:

Mas, acredito que se as mulheres nos postos que elas foram identificadas realmente, se elas têm mesmo o perfil pra ocupar uma chefia, eu acho que tinha que ser dada a oportunidade. Às vezes a chefia, a do homem ou da mulher, pensa que o homem não sai tanto, não entra com licença maternidade, não tem tanto compromisso com o filho como a mulher, então não vão preferir a mulher, mas muitas vezes a gente tem aquele *feeling* aquela coisa assim de administrar com mais carinho, tendo mais visões, vendo aquele problema de vários ângulos, eu acho que são particularidades nossas, então eu acho que tinha que pensar um pouco em ponderar, de dar o apoio para a gente (Coordenadora 3).

A experiência da coordenadora é também a constatação de estudos realizados por Fontenele-Mourão e Galinkin (2008), as quais verificaram que, em virtude da mulher se afastar mais vezes do trabalho por ocasião da maternidade ou cuidados com filhos, levam mais tempo para ascender na carreira. É o “Teto de Vidro”, constatado também por Bernardes, Moura e Acco (1998).

Diante dessas reflexões, apresenta-se a 5ª questão – *Existem indícios de uma visão de gestão caracteristicamente feminina, na fala dos gestores/as?*

Existe nas falas dos gestores uma visão de gestão feminina, que eles reconhecem sejam caracterizadas pela sensibilidade, disposição de ouvir e capacidade de resolver

conflitos. Então o que impede que tantas mulheres com qualificação adequada e sensibilidade para exercerem cargos de gestão não estejam em pé de igualdade com os homens?

Mesmo com os avanços femininos na conquista dos espaços públicos e de uma divisão de papéis mais igualitária no espaço doméstico, a mulher continua a principal responsável pelos cuidados com o lar e com a criação dos filhos. A ideologia patriarcal continua enraizada no imaginário coletivo. Por isso, muitos homens têm dificuldade de assimilar funções no âmbito familiar que culturalmente são destinadas às mulheres. Ao mesmo tempo, as mesmas encontram dificuldades na conquista de espaços públicos.

Diante do quadro, fica a questão que se materializa nas práticas e cultura organizacional da UnB, singularizando suas formas de gestão:

O que impede que tantas mulheres, com qualificação adequada e sensibilidade para exercerem cargos de gestão, não estejam em pé de igualdade com os homens?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao integrarmos uma organização, mantemos o convívio social mais intenso com os indivíduos que nos rodeiam, afinal passamos a maior parte do nosso tempo no trabalho, aprendemos uns com os outros, assimilamos novos padrões, dividimos o mesmo espaço social e, conseqüentemente ao passarmos a compor esses grupos, incorporamos valores, sentimentos e condutas direcionadas e engendradas nesses coletivos, conjunto de situações que configura o que se intitula cultura organizacional. Segundo Chiavenato (2005), a cultura organizacional é representada por normas informais não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização. Desse modo,

a cultura organizacional de uma sociedade compreende os valores compartilhados, hábitos, usos e costumes, códigos de conduta, tradições e objetivos que são aprendidos das gerações mais velhas, impostas pelos membros atuais da sociedade e passadas sucessivamente para as novas gerações. As gerações mais velhas tentam adaptar as gerações mais novas aos seus padrões culturais, enquanto estas resistem e reagem provocando mudanças e transformações gradativas (CHIAVENATO, 2005, p. 122).

Ao tornar-se parte de uma instituição, o trabalhador interage com às normas, de modo que passa a defendê-las como suas, objetivando cooperar para a realização dos objetivos institucionais, se adapta a nova organização, buscando meios de se integrar, fazer parte para também satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais.

A cultura organizacional não pode ser medida ou tocada, não é percebida ou observada em si mesma (CHIAVENATO, 2005), mas pode ser identificada por meio de suas conseqüências.

Nosso objetivo geral foi analisar se as políticas de acesso e progressão implantadas pelo PCCTAE, na UnB, configuram em políticas de estímulo à formação e capacitação, e se há fatores que impedem que as mulheres ocupem cargos de gestão na UnB.

Pudemos constatar por meio dos dados que as mulheres obtiveram maior qualificação que seus pares do sexo masculino, que a Universidade não possui um PDIC com políticas claras para capacitar e em que áreas, a formação é tarefa de cada servidor, e ocorre por interesses econômicos e pessoais e não estão contemplados no Planejamento Institucional. A UnB possui apenas um PAC que não contempla a todos os servidores/as que buscam capacitação em Instituições privadas. E não foi possível identificar fatores de estímulo para que mulheres mais qualificadas ocupem cargos de gestão.

Em resumo, dos objetivos específicos que buscaram: i. Verificar o percentual de mulheres e homens com progressão por capacitação e incentivo à qualificação, com recorte de gênero, depois do PCCTAE; ii. Identificar e analisar o critério proporcionalidade de mulheres que passaram a exercer funções de direção e coordenação, depois do PCCTAE; iii. Identificar e analisar se as diferenças de gênero influenciam na indicação para a ocupação de cargos de direção e coordenação; iv. Demonstrar possíveis argumentos que evidenciem essas diferenças; e, por fim, v. Verificar, junto às técnicas administrativas, se elas reconhecem alguma influência (pelo fato de serem mulheres) para indicar ou serem indicadas a cargos de direção e coordenação. O objetivo último foi propor algumas recomendações para a política de ocupação de cargos de direção e coordenação na UnB, considerando o recorte de gênero.

As respostas às questões norteadoras de nossa pesquisa:

- ✓ A administração da UnB³¹, ao que parece, é uma forma híbrida da administração gerencialista e democrática. Os Conselhos Superiores têm caráter democrático, pois neles estão representados os três seguimentos que compõem a Universidade (Estudantes, servidores técnicos e docentes) neles são votadas as diretrizes e políticas para a administração da Universidade, porém o trâmite burocrático assume caráter gerencial, objetivando resultados e metas a serem alcançadas.
- ✓ Os resultados encontrados levaram a conclusão que homens e mulheres têm diferentes escolhas na administração de sua carreira, as mulheres investiram mais em qualificação, enquanto os homens investiram em cursos de capacitação³².
- ✓ Mesmo mais qualificadas o percentual de mulheres que ocupam cargos de chefia não representam a mesma proporção que sua formação³³.
- ✓ Podemos dizer que concepções de gênero³⁴ operam como um diferencial na mobilidade funcional interna de mulheres. Os resultados encontrados mostraram que apesar das mulheres na UnB apresentarem maior qualificação, os cargos de maior prestígio são ocupados pelo sexo masculino e numa

³¹ Questão 1 página 24.

³² Questão 2 página 24.

³³ Questão 3 página 24.

³⁴ Questão 4 página 24.

análise mais cuidadosa podemos verificar que dentre os homens ocupantes destes cargos a maioria é docente.

- ✓ As falas dos gestores transparece uma visão de gestão feminina³⁵, que eles reconhecem sejam caracterizadas pela sensibilidade, disposição de ouvir e capacidade de resolver conflitos.

Em nossa pesquisa, pôde-se constatar que a inserção das mulheres no mercado de trabalho trouxe muitos desafios que necessitam ser enfrentados, que as relações sociais estão fundamentadas por desigualdades atribuídas às questões como as de gênero, afetando significativamente a posição da mulher no mercado de trabalho, desde a diferença salarial, até acesso a cargos de gestão. E esta realidade também está presente na UnB.

Pode-se dizer que o PCCTAE, em que pesem os conceitos democráticos de gestão, impulsionou a busca por capacitação e qualificação, mas não conseguiu que os/as técnicos/as administrativos em educação tivessem acesso a cargos de gestão e assessoramento, fator primordial para a devida valorização profissional, para além da recompensa econômica.

A cultura organizacional na UnB revelada na pesquisa permitiu verificar que os cargos ocupados por mulheres, embora em menor número que os homens, são nas funções que lidam com pessoas, cuidados, assistência, atividades consideradas típicas do sexo feminino. Mesmo que tenham perfil mais técnico, se considerarmos a titulação/qualificação. Mostrou ainda, que opera nas práticas dos/as gestores/as uma dada representação de uma forma de gerências feminina.

As mulheres e homens das Universidades e Institutos Federais conquistaram um plano de carreira que prima pela capacitação e qualificação como forma de crescer junto com a instituição. Porém os princípios e instrumentos que possibilitariam a valorização profissional, o PDIC e a gestão democrática, não estão instituídos na UnB, e são eles que alçariam os/as servidores/as a cargos de gerência, elevando sua autoestima e valendo-se de seus conhecimentos para o crescimento dos/as servidores/as e da instituição.

A ausência de um instrumento capaz de balizar o desempenho e apontar possíveis lacunas que necessitam ser preenchidas, com uma política de capacitação que aponte para a correção das falhas e a melhoria dos serviços prestados à sociedade, pode levar a uma

³⁵ Questão 5 página 24.

acomodação, o que, parece, tem acontecido, segundo a leitura de alguns/as entrevistados/as, conforme relatado.

O dimensionamento de pessoal só tem sido realizado quando da iminência de algum concurso, verificando-se quais cargos necessitam ser disponibilizados para o certame. Isso deveria ser uma constante no planejamento da Universidade. É preciso um acompanhamento do quadro de pessoal disponível, cargos ocupados e atividades realizadas, para além dos concursos.

Neste percurso de pesquisa, pôde-se constatar que a inserção das mulheres no mercado de trabalho trouxe muitos desafios que necessitam ser enfrentados, que as relações sociais estão fundamentadas por desigualdades atribuídas às questões como as de gênero, afetando significativamente a posição da mulher no mercado de trabalho, desde a diferença salarial, até acesso a cargos de gestão. E esta realidade também se relaciona à UnB.

Em síntese pode-se dizer que o PCCTAE, em que pesem os conceitos democráticos de gestão, impulsionou a busca por capacitação e qualificação, mas não conseguiu que os/as técnicos/as administrativos em educação tivessem acesso a cargos de gestão e assessoramento, fator primordial para a devida valorização profissional, para além da recompensa econômica.

Também se verificou que no período desta pesquisa (2006 a 2011), os docentes, em sua grande maioria homens, foram nomeados para cargos administrativos/as em detrimento dos/as técnicas/os qualificados para a administração pública. Essa situação é um fator de desmotivação e baixa autoestima.

Verificou-se ainda, segundo os/as gestores/as entrevistados/as, que opera na cultura organizacional uma representação de gestão feminina que é identificada pela capacidade que as servidoras possuem de ouvir e negociar em situações de conflito, que são detalhistas. Todavia, não se identificaram políticas para valorizar essas características em favor da administração pública.

A sociedade se apresenta com ideias preconcebidas com relação à atuação das mulheres no mundo do trabalho. Para muitos, a remuneração dessas trabalhadoras é um complemento da renda familiar e, portanto, sua remuneração não precisa acompanhar a do sexo masculino, que seria o responsável por prover o lar. Embora as pesquisas recentes mostrem um número cada vez maior de mulheres que estejam como mantenedoras da casa, seja por que são separadas, seja pelo desemprego de seus companheiros, esta situação persiste.

A Universidade de Brasília parece ainda não ter conseguido se desvencilhar dessas ideias e/ou de suas consequências. Mesmo sendo as mulheres mais qualificadas, são preteridas na ocupação de cargos de gestão, e com argumentos que se ancoram nas reflexões feitas sobre sexo-gênero e singularizam uma gestão feminina. Os/as entrevistados/as reconhecem que as mulheres são mais organizadas, atentas e que possuem uma maneira mais sensível de administrar.

A cultura organizacional que prevalece na Universidade de Brasília é a ocupação de cargos de chefia não por qualificação e competência, mas por indicação e prevalecendo o cunho ideológico do gestor do momento, embora o discurso seja de valorização dos mais capacitados. Não foi possível aferir o critério de mérito e qualificação para a ocupação da maioria dos cargos de gestão.

O Plano Anual de Capacitação (PAC) lista algumas ações de capacitação, mas não contempla a todos que buscam por elas. Constata-se na atualidade (2013) um esforço da DCADE para construir um PDIC que contemple os preceitos legais. Quando e se isso ocorrer, o estímulo à formação do quadro técnico poderá ser revigorado.

Em relação ao aperfeiçoamento/qualificação, as iniciativas da Universidade têm sido tímidas. Desde 2005 foram concluídas sete turmas de especialização em Gestão Universitária com uma média de 20 concluintes por turma. No mestrado profissional, foi ofertado um curso em Administração Pública, em parceria com o MEC, com nove mestrandos; um em Educação, também em parceria com o MEC, com três mestrandas; e um em Finanças Públicas, com 25 mestrandos, este exclusivo para servidores/as da UnB. Em 2013 foram abertas duas novas turmas de mestrado profissional, uma em finanças públicas com 20 (vinte) vagas e outra em educação com 6 vagas, todas ocupadas e com o curso já em andamento. Para 2014, está aberta seleção para o mestrado profissional em gestão de políticas públicas com 10 vagas, que será ofertado pela Faculdade de Planaltina (FUP). Levando-se em consideração que se tem em torno de 2.800 servidores/as, há necessidade de iniciativas mais consistentes.

Para o cumprimento das alíneas VII e VIII, os setores responsáveis pela administração necessitam efetuar o dimensionamento de pessoal para que possa haver uma distribuição de acordo com as necessidades de atendimento, as unidades da Instituição e o mapeamento de competência. Isto para que sejam identificadas as necessidades de capacitação e qualificação e haja assim um planejamento estratégico dessas ações de acordo com o que a instituição necessita para melhorar sua capacidade de prestação de serviços à sociedade.

Na rotina da Universidade, nota-se que há ainda muita resistência das chefias imediatas para a liberação dos/as servidores/as para cursos de capacitação propostos ou não pela diretoria de capacitação da UnB. Embora os/as entrevistados/as verbalizem isso, não opera na cultura da Instituição a compreensão de que quanto mais capacitados forem os/as servidores/as, melhor será a qualidade dos serviços prestados à Universidade e à sociedade. Baseando-se nos dados, reforça-se a inferência de que, embora o plano de carreira valorize a capacitação e a qualificação de seus quadros, essa valorização é apenas financeira. Não tem ocorrido o aproveitamento dos conhecimentos adquiridos, o que gera um quadro de apatia, identificada por alguns/mas gestores/as.

Evidencia-se que, para a aplicação do decreto será necessário que as universidades planejem ações de capacitação, de modo a desenvolver as competências individuais, gerenciais, fundamentais e específicas necessárias para o desempenho da atividade pública. Há a necessidade de uma mudança na cultura dos/as gestores/as sobre o que significa ter em seus quadros servidores/as. Pois se pode verificar que os/as servidores/as que estão há mais tempo na Universidade têm baixo nível de escolaridade, há alguns anos atrás(2001) a PROCAP possuía um programa de preparação para a educação básica – PPEB para servidores/as que não possuíam educação básica, possibilitou que alguns servidores/as concluíssem o Ensino Médio e inclusive cursassem faculdade, porém essa iniciativa abandonada foi em 2006, houve uma tentativa de retomada em 2007, mas também não teve êxito. qualificados/as para atender a sociedade.

Constatou-se que as mulheres são mais qualificadas, mas isso não significa que tenham mais oportunidades na administração da Universidade.

Atendendo à característica do Mestrado Profissional, diante da pesquisa estabelecemos algumas reflexões e considerações:

- Elaboração do PDIC que contemple as necessidades de qualificação e capacitação dos/as técnicos administrativos;
- Os dirigentes da Universidade necessitam ter um olhar mais apurado quando das nomeações para cargos de chefia, verificando dentre seus/as colaboradores os mais qualificados, valorizando o conhecimento adquirido e evitando assim o desencanto de seus/as colaboradores.
- A cultura organizacional que prevalece na Universidade de Brasília é a ocupação de cargos de chefia não por qualificação e competência, mas por indicação e troca de favores, embora o discurso seja de valorização dos mais capacitados. Não foi possível

aferir o critério de mérito e qualificação para a ocupação da maioria dos cargos de gestão.

Pois se pode verificar que os/as servidores/as que estão há mais tempo na Universidade têm baixo nível de escolaridade, há alguns anos atrás(2001) a PROCAP possuía um programa de preparação para a educação básica – PPEB para servidores/as que não possuíam educação básica, possibilitou que alguns servidores/as concluíssem o Ensino Médio e inclusive cursassem faculdade, porém essa iniciativa abandonada foi em 2006, houve uma tentativa de retomada em 2007, mas também não teve êxito. Essa seria uma possibilidade de sanar a baixa escolaridade de seus servidores. Com essa baixa escolaridade a progressão por capacitação também está prejudicada. Isso porque uma parte considerável deles/as está prestes a se aposentar e continua no nível de capacitação I ou II, não havendo tempo hábil para alcançar o nível IV antes da aposentadoria. Devido ao interstício de 18 meses entre as progressões, existe a necessidade de o Decanato de Gestão de Pessoas (DGP de), em conjunto com a PROCAP, elaborar um plano de capacitação para esses/as servidores/as, a fim evitar o quadro que se tem atualmente, de aposentados com a média de 37 anos de instituição no nível I de capacitação.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE DOCENTES (ANDES). *As novas faces da reforma universitária do governo Lula e os impactos do PDE sobre a Educação Superior*. Cadernos ANDES, n. 25, ago. 2007.

AYODELE, Cristiane; GARCIA-FILICE, Renísia Cristina *Trajetória da educação do negro no Brasil: Movimento Negro e Políticas Públicas*, 2012. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/124229325/TRAJETORIA-DA-EDUCACAO-DO-NEGRO-NO-BRASIL-Ayodele-e-Filice+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

AZERÊDO, Sandra. *Preconceito contra a mulher: diferenças, poemas e corpos*. São Paulo: Cortez, 2007.

BARBOSA, Joaquim B. G. *A recepção do instituto da ação afirmativa pelo direito constitucional brasileiro*. In: SANTOS, S. A. dos (Org.). *Ações afirmativas e combate ao racismo nas Américas*. Brasília MEC/SECAD, 2005.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEAUVOIR, Simone de. *O segundo sexo*. v. 1: Fatos e mitos. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1970.

BEAUVOIR, Simone de. *O segundo sexo*. v. 2: A experiência vivida. 2. ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1967.

BERNARDES, F. C.; MOURA, M. G.; ACCO, M. A. C. *Diagnóstico da situação da mulher na Administração Pública Federal*. Textos para discussão nº 28, Brasília, 1998.

BERNARDINO-COSTA, Joaze. *Sindicatos das trabalhadoras domésticas no Brasil: teorias da descolonização e saberes subalternos*. 2007. Tese (Doutorado em Sociologia) – Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Brasília, 2007.

BERTOLIN, Júlio C.G. *A mercantilização da educação superior: Uma trajetória do bem público ao serviço comercial*. Porto Alegre: Revista Educação e Realidade, v.34 nº. 3, p. 191-211 set/dez, 2009.

BETTO, Frei. *O que é Comunidade Eclesial de Base*. São Paulo: Brasiliense, 1981.

BONETI, L. W. *A gênese das políticas públicas: princípios e determinantes*. In: _____. *Políticas públicas por dentro*. Ijuí: Unijuí, 2006.

BRASIL. Presidência da República. *Decreto 5224/2006*. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei 11.091 /2005. Brasília: Presidência da República, 2006.

BRASIL. Presidência da República. *Decreto 5225/2006*. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de desenvolvimento dos Integrantes do Plano de carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituídos pela Lei 11.091/2005. Brasília: Presidência da República, 2006.

BRASIL. Presidência da República. *Decreto 5707/2006*. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília: Presidência da República, 2006.

BRASIL. Presidência da República. *Lei 11091/2005*. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2005.

BRASIL. Presidência da República. *Lei 9504/1997*. Estabelece Normas para as Eleições. Brasília: Presidência da República, 1997.

BRASIL. Secretaria de Políticas para as Mulheres. *Lei n 7.353/1985*. Cria o Conselho Nacional dos Direitos das Mulheres (CNDM). Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres, 1985.

BRASIL. Presidência da República. *Lei nº 11.233/2005*. Institui o Plano Especial de Cargos da Cultura e a Gratificação Específica de Atividade Cultural (GEAC); cria cargos de provimento efetivo; altera dispositivos das Leis nº 10.862, de 20 de abril de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.094, de 13 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, e 11.091, de 12 de janeiro de 2005; revoga dispositivos da Lei no 10.862, de 20 de abril de 2004; e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2005.

BRASIL. Presidência da República. *Medida Provisória 431/2008*. Institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. *Portaria nº 2.519/2005*. Institui a Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. *Diário Oficial da União*, n. 136, 18 de julho de 2005. Brasília: Ministério da Educação, 2005.

BRASIL. Presidência da República. *Portaria nº 655/2005*. Institui a Comissão Nacional de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação. Brasília: Presidência da República, 2005.

BRASIL. Presidência da República. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Secretaria de Políticas para as Mulheres. *Mais mulheres no poder: contribuição à formação Política das Mulheres*. Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres, 2010.

BRASIL. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. *Autonomia econômica, empoderamento e inserção das mulheres no mercado de trabalho*. Revista do Observatório Brasil da Igualdade de gênero, julho de 2010. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2010.

BRASIL. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. *Plano Nacional de Políticas para as Mulheres*. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2004.

BRASIL. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. *II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres – 2008*. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2008.

BRESSER-PEREIRA, L. C. *Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado*. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Orgs.). *Reforma do estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C. *Réplica: comparação impossível*. *RAE – Revista de administração de Empresas*, v. 45, n. 1, jan.-mar. 2005.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. *Mulheres e homens no mercado de trabalho brasileiro: um retrato dos anos 1990*. In: MARUANI, M.; HIRATA, H. *As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho*. São Paulo: SENAC, 2003.

BRUSCHINI, C.; RICOLDI, A. M.; MERCADO, C. M. *Trabalho e gênero no Brasil até 2005: uma comparação regional*. In: COSTA, Albertina O.; SORJ, B.; BRUSCHINI, C.; HIRATA, H. (Orgs.). *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

- BRUSCHINI, Cristina. *O trabalho da mulher no Brasil: tendências recentes*. In: SAFFIOTI, H. M.; BRUSCHINI, C. (Org.) *Mulher brasileira é assim*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.
- BRUSCHINI, Cristina. *Trabalho doméstico: inatividade econômica ou trabalho não remunerado?* Revista Brasileira de Estudos Populacionais, v. 23, n. 2, p. 331-353, jul.-dez. 2006.
- CARNEIRO, SUELI. *Identidade Feminina*. In: SAFFIOTI, H. M.; BRUSCHINI, C. (Org.) *Mulher brasileira é assim*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.
- CARVALHO, C. H. A. *O PROUNI no governo Lula e o jogo político em torno do acesso ao ensino superior*. Educ. Soc., Campinas, v. 27, n. 96 – Especial, p. 979-1000, out. 2006. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>.
- CASTRO, M.G. *Marxismo, feminismo e feminismo marxista mais que um gênero em tempos neoliberais*. Revista Crítica Marxista, n. 11. São Paulo: Boitempo, 2000.
- CATANI, A. M; OLIVEIRA, R. P. *Educação Superior*. São Paulo: Centro de Gestão e Estudos Estatísticos, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COSTA, Albertina O.; BRUSCHINI, Cristina (Orgs.). *Uma questão de gênero*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos; São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1992.
- CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRUZ, Tânia Mara. A (des) igualdade entre mulheres e os impasses da formação feminista. *Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação*. UNISUL, Tubarão, v. 2, n. 2, p. 86-107, jul.-dez. 2009.
- CUNHA, E. P.; CUNHA, E. S. M. *Políticas públicas sociais*. Políticas públicas. Belo Horizonte: UFMG, 2002.
- CUNHA, L. A. *Movimentos sociais, sindicais e acadêmicos. Educação, Estado e Democracia no Brasil*. São Paulo: Cortez, 1999.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. *Educação e contradição: elementos metodológicos para uma teoria crítica do fenômeno educativo*. São Paulo: Cortez, 1985.

DEDECCA, Claudio. *Regimes de trabalho, uso do tempo e desigualdade entre homens e mulheres*, In: COSTA, Albertina O.; SORJ, Bila; BRUSCHINI, Cristina; HIRATA, Helena (Orgs.). *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

ENGELS, F. A. *A origem da família, da propriedade privada e do estado*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1974.

ENGELS, F.; MARX, K. *O manifesto do Partido Comunista*. São Paulo: Boitempo, 2005.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). *Gênero, raça e competência de direção no Serviço Público Federal, Cadernos ENAP*, n. 3. Brasília: ENAP, 2006.

FASUBRA. *Plano de Cargo Único dos Trabalhadores em Universidades Públicas (PCU)*. Revista da Fasubra. Brasília, 2002.

FASUBRA. *Projeto Universidade Cidadã para os Trabalhadores (PCUT)*. Revista da Fasubra. Brasília, 2005.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1950.

FLICK, Uwe. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONTENELE-MOURÃO, T. *Mulheres no topo da carreira: flexibilidade e persistência*. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006.

FONTENELE-MOURÃO, T.; GALINKIN, A. L. *Equipes gerenciadas por mulheres – Representações sociais sobre o gerenciamento feminino. Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, 2008.

FONTENELE-MOURÃO, T.; GALINKIN, A. L. *O que pensam as mulheres no topo da carreira?* In: ARAÚJO, Adriane R.; Mourão, T. F. (Org.). *Trabalho da mulher: mitos, riscos e transformações*. São Paulo: EDUSP; 2007. p. 144-155.

FRANCO, M. L. P. B. *Análise do conteúdo*. Brasília: Liber Livro, 2007.

FRASER, Nancy. *Da distribuição ao reconhecimento? Dilemas da justiça na era pós-socialista*. In: SOUZA, Jessé. *Democracia Hoje: novos desafios para a teoria democrática contemporânea*. Editora UnB, p.245-282, 2001.

FRIGOTTO, G. *O enfoque da dialética materialista histórica na pesquisa educacional*. In: FAZENDA, I. (Org.). *Metodologia da pesquisa educacional*. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. *Mulheres brasileiras, educação e trabalho – 2010*. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

GARCIA-FILICE, R. C. *Identidade fragmentada: um estudo sobre a história do negro na educação brasileira – 1093-2005*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

GARCIA-FILICE, R. C. *Raça e classe na gestão da educação básica brasileira*. Brasília: Autores Associados, 2011.

GAMBOA, Sívio Sánchez. *Pesquisa em educação: métodos e epistemologias*. Chapecó: Argos Universitária, 2007.

GOHN, M. G. *História dos movimentos e lutas sociais: a construção da cidadania pelos brasileiros*. São Paulo: Loyola, 1995.

GROSSI, Mirian P. *Identidade de Gênero e Sexualidade*. Estudos de Gênero. *Cadernos de Área*, n. 9. Programa Interdisciplinar da Mulher – Estudos e Pesquisas. Goiânia: UCG, 2000.

HAHNER, June E. *A mulher brasileira e suas lutas sociais e políticas: 1850-1937*. São Paulo: Brasiliense, 1981.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. *Divisão sexual do trabalho profissional: Brasil, França, Japão*. In: COSTA, Albertina O.; SORJ, Bila; BRUSCHINI, Cristina; HIRATA, Helena (orgs.). *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Daniele. *A divisão sexual do trabalho revisitada*. In: HIRATA, Helena; MARUANI, Margaret (Orgs.). *As novas fronteiras da desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho*. São Paulo: SENAC, 2003.

IBGE. *PNAD 2008*. Disponível em: <<http://www.ibge.org.br>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

IBGE. *PNAD 2010*. Disponível em: <<http://www.ibge.org.br>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

IPEA. *Retrato das desigualdades de gênero e raça*, 3ª edição, 2008.

IPEA. *Trabalho para o mercado e trabalho para casa: persistentes desigualdades de gênero. Comunicados do IPEA*, n. 149, 2012.

KOZIK, K. *Dialética do concreto*. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

LAURETIS, Teresa de. *A tecnologia do gênero*. In: HOLLANDA, Heloisa Buarque de. *Tendências e impasses: o feminismo como crítica da cultura*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994. p. 206-239.

LEHER, R. *A contra –reforma universitária de Lula da Silva*. Revista Adnicamp, Campinas – SP, v. 6, n. 1, p. 63-69, 2004.

LEHER, R. *Desenvolvimento da educação de Lula é por decreto: entrevista*. maio de 2007. Jornal da AdUFRJ, maio de 2007. Entrevista concedida ao jornal da UFRJ. Disponível em: <http://www.cecac.org.br/MATERIAS/Entrevista_Roberto_Leher.htm>. Acesso em: 08 de dez. de 2011

LOURO, Guacira L. *A história oral e pesquisa sobre gênero. Seminário História da Educação Brasileira: a ótica dos pesquisadores*. Brasília: MEC/INEP série Documental, n. 5, 1994.

LOURO, Guacira L. *Gênero, sexualidade e educação*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

LOURO, Guacira L. *Nas redes do conceito de gênero*. In: LOPES, M. J.; MEYER, D. E.; WALDOW, V. R. *Gênero e saúde*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

MARX, K.; ENGELS, F.; LENIN, V. *Sobre a mulher*. São Paulo: Global, 1980.

MEIRELES, Armida et al. *Memorial 30 anos. Linha do tempo. Fasubra Sindical*. Brasília, 2007. Disponível em: <www.fasubra.org.br>. Acesso em 03 nov. 2013.

MINAYO, M. C. de S.; ASSIS, S. G. de; SOUZA, E. R. (Orgs.). *Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.

MIRANDA, Cynthia Mara. *Integração de políticas de gênero no Estado: Brasil e Canadá em perspectiva comparada*. 2012. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Brasília, 2012.

MORAES, Eunice Léa de. *Relação gênero e raça na política pública de qualificação social e profissional*. Brasília: MTE, SPPE, 2005.

MORAES, M. L. Q. de. *Marxismo e feminismo: afinidades e diferenças*. *Revista Crítica Marxista*, n. 11. São Paulo: Boitempo, 2000.

MOURA, E. B. B. de. *Além da indústria têxtil: o trabalho feminino em atividades masculinas*. *Revista Brasileira de História*, n. 18 – A mulher e o espaço público. São Paulo: Marco Zero, 1989.

MURARO, R. M. *A mulher no terceiro milênio: uma história da mulher através dos tempos e suas perspectivas para o futuro*. 4. ed. Rio de Janeiro: Record; Rosa dos Tempos, 1997.

NETTO, José Paulo. *Introdução ao estudo do método de Marx*. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

ONU MULHERES. *Princípios de empoderamento das Mulheres – 2004*. Disponível em: <www.unifem.org.br>. Acesso em: 20 jun. 2013.

PAULA, A. P. P. de. *Administração Pública Brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social*. *RAE– Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, jan.-mar. 2005.

PENA, Maria Valéria J. *Mulheres e trabalhadoras: a presença feminina na constituição do sistema fabril*. São Paulo: Paz e Terra, 1981.

PINTO, Celi Regina Jardim. *Uma história do feminismo no Brasil*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003.

PIOVESAN, Flávia. *Ações afirmativas sob a perspectiva dos direitos humanos*. In: SANTOS, S. A. dos (Org.). *Ações afirmativas e combate ao racismo nas Américas*. Brasília: MEC/SECAD, 2005.

PORTAL IG. *Retrospectiva 2011: o ano do poder das mulheres*. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/retrospectiva/2011-o-ano-do-poder-das-mulheres/n1597390825059.html>>. Acesso em: 18 abr. 2013.

RAGO, Luiza Margareth. *Do cabaré ao lar: a utopia da cidade disciplinar – Brasil, 1890-1919*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

SAFFIOTI, Heleieth B. *Estudos sobre a mulher no Brasil: avaliação e perspectivas*. v. 1. São Roque: Fundação Carlos Chagas, 1990.

SAFFIOTI, Heleieth B. *Quem tem medo dos esquemas patriarcais de pensamento?* Revista Crítica Marxista, n. 11. São Paulo: Boitempo, 2000.

SAFFIOTI, Heleieth B.; ALMEIDA, S. A. *Violência de gênero*. Rio de Janeiro: Revinter, 1995.

SAFFIOTI, Heleieth. *Gênero, patriarcado e violência*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

SALMERON, Roberto Aureliano. *A universidade interrompida: Brasília, 1964-1965*. Brasília: Editora UnB, 2007.

SAMPAIO, E. O. *Uma contribuição teórica para releitura das políticas de desenvolvimento para o Nordeste do Brasil, 1960-2001*. 2003. Tese (Doutorado) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 2003.

SARTI, Cynthia Andersen. *O feminismo brasileiro desde os anos 1970*. Estudos Feministas, Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 35-50, maio-ago. 2004.

SAVIANI, Dermeval. *Educação e questões da atualidade*. São Paulo: Livros do Tatu e Cortez, 1991.

SAVIANI, Dermeval. *O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias*. In: FERRETTI, C. J. et al. *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 147-162.

SCHULTZ, Theodore W. *Capital humano: investimentos em educação e pesquisa*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SCOTT, J. *Gênero, uma categoria útil de análise histórica*. Educação e Realidade. São Paulo, v. 16, n. 2, p. 1990.

SILVA, Maria Abádia da. *Gestão da Educação Superior pública*. In: SILVA, Maria Abádia da; Silva Ronalda Barreto (Org.). *A ideia de Universidade: rumos e desafios*. Brasília: Liber Livro, 2007.

SILVA, Maria Abádia da. *O consenso de Washington e a privatização na educação brasileira*. Revista Linhas Críticas. Brasília, v. II, n. 21, p. 255-264, jan.-jun., 2005.

SOARES, Vera. *O verso e reverso da construção da cidadania feminina, branca e negra no Brasil*. GUIMARÃES, Antônio Sérgio Alfredo; HUNTLEY Lynn (Org.). Tirando a máscara: ensaio sobre o racismo no Brasil. São Paulo: Paz e Terra/SEF, 2000.

SORJ, Bila. *O feminismo na encruzilhada da modernidade e pós-modernidade*. In: COSTA, A. O.; BRUSCHINI, C. (Orgs.). Uma questão de gênero. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos; São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1992. p. 15-23.

SOUZA SANTOS, B. *A reinvenção solidária e participativa do Estado*. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; WILHEIM, J.; SOLA, L. *Sociedade e estado em transformação*. São Paulo: UNESP; Brasília: ENAP, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa na educação*. São Paulo: Atlas, 2008.

Sites consultados

<<http://www.fcc.org.br>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

<<http://www.fcc.org.br>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

<<http://www.fcc.org.br>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

Anexos

Roteiro de entrevistas para os/as Decanos/as

1. Quais são os critérios utilizados para a indicação de nomes para a ocupação de cargos de direção?
2. O Sr. (a) destacaria alguma habilidade ou competência técnica essencial para a escolha dos/as diretores/as?
3. Existe, alguma habilidade que o Sr/Sra associaria a homens ou mulheres?
4. Quando indica um/uma diretor/a leva em consideração a formação acadêmica ou experiência profissional anterior de quem está nomeando?
5. Para o desempenho do cargo de diretor/a são necessários determinados conhecimentos, habilidades e atitudes. Quais o Sr./Sra. Considera mais importantes para o desempenho do cargo de diretor/coordenador.
6. A UnB tem uma política de promoção de oportunidades de ingresso através de cotas raciais. O Sr./Sra. tem conhecimento de alguma iniciativa para a promoção da igualdade de gênero, entre homens e mulheres na ocupação de cargos de gestão na UnB?

Obrigada pela colaboração.

Roteiro de entrevistas para os/as Diretores/as

1. Quais são os critérios utilizados para a indicação de técnicos/as para o cargo de coordenação?
2. O Sr (a) destacaria alguma habilidade ou competência técnica essencial para a escolha dos/as coordenadores/as?
3. Existe, alguma habilidade que o Sr/Sra associaria a homens ou mulheres.
4. Quando indica um/uma coordenador/a leva em consideração a formação acadêmica ou experiência profissional anterior de quem está nomeando?
5. Para o desempenho do cargo de diretor são necessários determinados conhecimentos, habilidades e atitudes. Quais o Sr./Sra. Julga possuir e que considera fundamental para o desempenho do cargo de diretor por ordem de importância.
6. A UnB tem uma política de promoção de oportunidades de ingresso através de cotas raciais. O Sr./Sra. tem conhecimento de alguma iniciativa para a promoção da igualdade de gênero, entre homens e mulheres na ocupação de cargos de gestão na UnB?
7. Informe a sua idade, assinalando em qual faixa etária você se encontra:
 1. 25 a 29 anos
 2. 30 a 34 anos
 3. 35 a 39 anos
 4. 40 a 44 anos
 5. 45 a 49 anos

6. 50 a 54 anos

7. 55 a 59 anos

8. 60 a 64 anos

9. 65 a 69 anos

8. Sexo:

1. Feminino

2. Masculino

9. Informe há quanto tempo está na Universidade de Brasília:

1. Menos de 05 anos

2. 05 a 10 anos

3. 10 a 15 anos

4. 15 a 20 anos

5. 20 a 25 anos

6. 25 a 30 anos

7. Mais de 30 anos

10. Você se considera:

1. Branco (a)

2. Negro (a)

3. Amarelo (a)

4. Moreno (a) / Pardo (a)

5. Indígena (a)

6. Outro

11. Qual é a sua formação acadêmica? Indique o seu grau máximo de Escolaridade:

1. Ensino fundamental completo
2. Ensino médio completo
3. Graduado/a tecnólogo
4. Graduado/a licenciatura
5. Graduado/a bacharelado
6. Pós-graduação: MBA / Lato sensu
7. Mestrado
8. Doutorado
9. Pós-doutorado

12. Nível da função exercida:

1. CD 3 ou equivalente
2. CD 4 ou equivalente
3. FG 1 ou equivalente

Obrigada pela colaboração.

Roteiro de entrevistas para os/as Coordenadores/as

1. Para o desempenho da função de coordenador/a são necessários determinados conhecimentos, habilidades e atitudes. Quais você considera fundamentais para o desempenho da função de coordenador/a por ordem de importância.

8. Quais são os critérios ou qualidades técnicas que você julga possuir, que influenciaram na sua indicação para o cargo de coordenador/a?

9. Você considera o fato de ser mulher/homem agrega alguma qualidade diferenciada na forma de gestão?

10. E, quanto à forma de gestão, você identifica se o fato de ser mulher/homem influencia no modo de gestão?

11. Você considera que sua formação acadêmica ou experiência profissional foi fator decisivo para sua nomeação?

12. A UnB tem uma política de promoção de oportunidades de ingresso através de cotas raciais. Você tem conhecimento de alguma iniciativa para a promoção da igualdade de gênero, entre homens e mulheres na ocupação de cargos de gestão na UnB?

13. Informe a sua idade, assinalando em qual faixa etária você se encontra:
 1. 25 a 29 anos
 2. 30 a 34 anos
 3. 35 a 39 anos
 4. 40 a 44 anos
 5. 45 a 49 anos

6. 50 a 54 anos

7. 55 a 59 anos

8. 60 a 64 anos

9. 65 a 69 anos

8. Sexo:

1. Feminino

2. Masculino

9. Informe há quanto tempo está na Universidade de Brasília:

1. Menos de 05 anos

2. 05 a 10 anos

3. 10 a 15 anos

4. 15 a 20 anos

5. 20 a 25 anos

6. 25 a 30 anos

7. Mais de 30 anos

10. Você se considera:

1. Branco (a)

2. Negro (a)

3. Amarelo (a)

4. Moreno (a) / Pardo (a)

5. Indígena (a)

6. Outro

11. Qual é a sua formação acadêmica? Indique o seu grau máximo de Escolaridade:

10. Ensino fundamental completo
11. Ensino médio completo
12. Graduado/a tecnólogo
13. Graduado/a licenciatura
14. Graduado/a bacharelado
15. Pós-graduação: MBA / Lato sensu
16. Mestrado
17. Doutorado
18. Pós-doutorado

12. Nível da função exercida:

4. CD 3 ou equivalente
5. CD 4 ou equivalente
6. FG 1 ou equivalente

Obrigada pela colaboração.